

普通高等教育"十一五"国家级规划教材

现代经济与管理类规划教材

客户关系管理

王永贵 编著



清华大学出版社·北京交通大学出版社

VISIT…

LANZAROTE Caliente.com

图书在版编目（CIP）数据

客户关系管理/王永贵编著. —北京：清华大学出版社；北京交通大学出版社，2007.4
（现代经济与管理类规划教材）
ISBN 978-7-81082-747-8

Ⅰ.客… Ⅱ.王… Ⅲ.企业管理：供销管理-高等学校-教材 Ⅳ.F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2007）第 044211 号

策划编辑：吴嫦娥
责任编辑：王晓春
出版发行：清华大学出版社　邮编：100084　电话：010-62776969　http://www.tup.com.cn
　　　　　北京交通大学出版社　邮编：100044　电话：010-51686414　http://press.bjtu.edu.cn
印 刷 者：北京瑞达方舟印务有限公司
经　　销：全国新华书店
开　　本：185×230　印张：27　字数：605 千字
版　　次：2007 年 5 月第 1 版　2007 年 5 月第 1 次印刷
书　　号：ISBN 978-7-81082-747-8/F·222
印　　数：1～4 000 册

本书如有质量问题，请向北京交通大学出版社质监组反映。对您的意见和批评，我们表示欢迎和感谢。
投诉电话：010-51686043，51686008；传真：010-62225406；E-mail：press@bjtu.edu.cn。

目 录

内容简介
推荐序言
序言
作者简介
第1章
第2章
第3章
第4章
第5章
第6章
第7章
第8章
第9章
第10章
第11章
后 记

内容简介

本书紧紧围绕客户中心时代、服务经济时代和知识经济时代的特点，着眼于对传统客户关系管理工具的改造和强化学科交叉的特点，既系统地阐述了客户关系管理的一般知识，也探讨了客户关系管理战略、客户互动管理、数据挖掘技术、客户关系管理软件系统和网络技术等新的理论和方法。特别是本书还把关系质量、关系盈利性、服务生产率、关系资产和网上客户关系管理等内容纳入到相应章节之中，所构建的理论体系和实施框架，既体现了客户关系管理的实施流程，又囊括了客户关系管理中的核心专题，进而形成了比较完善的体系和明晰的层次。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签，无标签者不得销售。

推荐序言

与那些热衷于服务导向与客户导向的专家类似，我也一直在关注服务问题与客户问题。今天，我很高兴看到南京大学商学院市场营销系教授王永贵博士的作品《客户关系管理——营造和提升动态竞争优势的方法》得以出版，它将引导着我们在崭新的企业经营主战场——客户——谱写新的篇章，并推动着对客户中心型经营范式的探索和实践上升到新的高度。

随着中国加入世界贸易组织，市场营销学科在改革开放的大潮中迎来了新的发展阶段，市场营销研究、教学与实践都得到了前所未有的大发展。在当今的客户中心时代、消费经济时代和网络经济时代，客户的角色正在发生巨大的变化，从被动的交易者转变为积极的采购者、企业的合作者、企业能力的共同开发者和价值的共同创造者；客户关系和客户关系管理得到了企业界和学术界的共同关注，并取得了突破性发展，一个以学科交叉为特点的新科目——客户关系管理已然形成。王永贵教授的《客户关系管理》就是为这一新兴的交叉学科而

编著的，不仅反映了当代科学技术和文化的最新发展和成果，而且在内容和体系上也有明显的特色。它的出版，不仅将有助于满足中国高校对高质量客户关系管理教材的迫切需求，而且还将会与其他图书一道，共同构成更加完善的市场营销学科系列教材。

该部教材在借鉴市场营销等相关学科的基本原理的基础上，从中国的国情出发，紧紧围绕客户中心时代、服务经济和知识经济的特点，着眼于对传统客户关系管理工具的改造和发挥交叉学科的创新精神，既系统地阐述了客户关系管理的一般知识，也密切地结合企业实践和最新研究成果，为中国服务业和制造业更有效地管理客户关系和提升竞争力提供理论武器和实战经验。同时，该部教材既把客户关系管理视作一门学科、一种哲学，又将其视作一种战略、一种职能和一个过程——互动过程；把客户关系管理的前沿理论、不同学科的理论基础和有关客户关系管理实践的案例有机地整合在一起，并与经典的市场营销管理框架相结合，强化了相关理论、技术、工具和实用性；侧重于介绍和论述客户关系管理的理论基础、客户关系管理战略、客户互动管理、数据挖掘技术、客户关系管理软件系统和网络技术等新的理论与方法。特别是该部教材还把服务质量与关系质量、关系强度与客户忠诚、关系网络与合作竞争、关系盈利性与服务生产率、客户关系管理战略与客户关系细分、客户关系管理过程与绩效测评、客户关系的获取与维持、关系价值与客户价值、关系满意度与客户满意度、关系资产与客户资产、信息技术与客户关系管理系统、网络技术与网上客户关系管理等最新理论、观念与相关工具融入到相应的章节之中，并以成功实施客户关系管理为导向，形成了可以适应中国企业实践需求的客户关系管理理论体系和实施框架；既体现了客户关系管理的实际实施流程，又囊括了客户关系管理中的核心专题；既富有一定的理论深度，又具有很强的实践性和可操作性；既有利于把握重点、分清主次，也形成了比较完备的体系和明晰的层次。

目前，基于服务导向的新经营范式，正促使企业把全部精力集中于经营的核心环节——客户上。那些在市场上持续保持领先地位的企业，都是有效地管理各种关系的企业。事实上，客户已经不可避免地在包括发达国家和发展中国家在内的全球交易与互动中占据主导地位。南京大学商学院教授王永贵博士所著的《客户关系管理——营造和提升动态竞争优势的方法》，有助于分享、探索和提升有关客户中心型经营范式的知识与经验。我深信，该部教材中所包括的各个主题和相关知识，是企业在今天和未来的“后消费时代”获得成功所不可或缺的。

序言

在全球化的蓬勃发展、政府管制的放松与私有化、技术的收敛与交叉渗透、信息技术与电子商务的快速发展、产品生命周期的缩短、知识要素地位的不断提升、日益模糊的产业界限与企业边界及动态的战略调整等因素的综合作用下，日益动荡复杂的环境正不断改变着企业的竞争本质和竞争规则，勾勒着新的竞争蓝图，谱写着新的成功定律。企业的经营活动正面临着前所未有的严峻挑战，客户中心时代正在来临，企业正积极为创造价值寻求更有效的客户关系管理模式。

相应地，适应理论发展与企业实践的迫切需要，市场营销作为一门学科体系也日趋完善。随着中国高校教学改革更加突出素质教育和实用型人才的培养，为适应企业对客户关系管理（（ Customer Relationship Management ， CRM ）人才的迫切需求，国内许多高等学校都纷纷设立了客户关系管理科目，从而进一步强化了读者综合运用多个相关学科知识的能力。但遗憾的是，与市场营销学科体系中其他相对成熟的科目不同，有关客户关系管理科目的教学和教材现状却并不乐观。

本书以客户中心时代的来临为大的背景，从介绍客户关系管理的兴起、客户关系管理的内涵与外延人手，在剖析客户关系管理误区的基础上，系统阐述了有关客户关系管理的相关理论基础，以及客户关系管理的潜在收益、成本和风险；然后，在总结成功企业客户关系管理实践的基础上，论述了客户关系管理的远景与目标，进而阐述了客户关系管理战略，透视了具体的实施流程和经营变革；同时，紧紧抓住客户关系管理中的关键问题——客户价值、客户忠诚、客户互动展开讨论。鉴于信息技术对客户关系管理的深入影响，本书又在上述理论与实践总结的基础上，分别介绍了客户关系管理系统和客户关系管理信息的整合与运用问题，描述了客户知识管理问题，探讨了客户知识管理的不同方法和工具，概述了网上客户关系管理的内涵、特点、具体实施和未来的发展趋势；最后，重点归纳了几种典型的客户关系管理绩效测评方法，从而为企业更好地实施客户关系管理和测评客户关系管理的实施效果提供了标准、方法和工具。

作为国内为数不多的几部客户关系管理教材之一，本书不仅适合作为国内各高等院校市场营销专业和其他经济与管理类本科生、研究生和 MBA 的教材，而且还可供有志于从事工商管理实践的中高层管理人员和市场营销人员及大专院校从事市场营销研究工作的学者参考使用。通过对本书的学习，读者可以对客户关系管理的基本理论、方法与工具，以及客户关系管理的实践形成深刻的认识和理解，并能够在实践中针对特定企业的具体情况加以有效实施；同时，还可以认识到中国企业在客户关系管理实践中需要考虑的独特因素，以及文化和价值观念等无形要素所起的作用。此外，通过对本书的学习，读者还应该对客户关系管理的最新理论前沿和实践探索等方面形成一定的了解，从而形成一定的预测能力和较强的客户关系管理创新能力。最后，通过学习，读者可以对客户关系管理中的有关专题形成较为深入的认识和理解。

本书在正文论述及章后“案例分析”中引用了一些业内的优秀文章，并且力尽所能地与原作者进行了联系。一些未取得联系的作者，请见书后与我们联系，以便我们支付相应的报酬。对这些优秀文章的作者，我们再次表示诚挚的谢意！

作为一部全新的客户关系管理教材，尽管作者在编写过程中尽力做得完美一些，但由于水平所限，加之时间仓促，书中不当之处在所难免。作者热忱地期待广大读者提出宝贵意见，以便今后不断完善。

王永贵

对外经济贸易大学国际商学院教授、博士生导师

2009 年 1 月

作者简介

王永贵，南京大学商学院市场营销系副主任、教授、博士生导师、学科带头人，南京大学中国直销研究中心副主任，河北师范大学

兼职教授，香港城市大学服务管理博士、南开大学战略管理博士、南开大学经济学硕士、南开大学经济学学士，研究方向为服务营销与顾客行为、顾客创新与战略管理，系中国市场学会常务理事、中国市场学会学术委员会委员、中国市场营销职业资格认证专家委员会委员、南京市企业“走出去”专家咨询委员会委员、《营销科学学报》编委、欧洲 Journal of Technology Management in China 副主编（ EmeraldGroup Publishing ）、欧洲 Leadership & Organization Development Journal （ Emerald Group Publishing ）编审委员会成员、香港城市大学研究员、加拿大约克大学访问学者、加拿大研究国际理事会（ ICCS ）学位论文奖获得者、中国加拿大研究会会员、美国信息系统协会会员、美国市场学协会会员、中国管理研究国际协会会员、中国注册会计师协会会员，是 Academy of Management Journal 、 Marketing Science 、 Management Decisions 、 International Journal of Managing Service Quality 、 Journal of Management Development 、《管理科学学报》、《南开管理评论》、《管理科学》和《管理学报》等国内外学术期刊的审稿人。近年来，先后主持国家社会科学基金项目和国家自然科学基金项目等国家级科研项目 7 项、国际合作研究课题 6 项、企业咨询与培训项目 40 余项，参与国家级和省部级研究课题 20 余项，在 Journal of Engineering of Technology Management （ JETM ）、 Information System Frontiers 、 Competitiveness Review 、 International Journal of Managing Service Quality 、 The Journal of Management Development 、 Information Systems Frontiers 等国际期刊上发表英文学术论文 10 余篇，在国际学术会议上发表英文学术论文 30 余篇，在《管理世界》、《管理科学学报》、《南开管理评论》、《南开经济研究》和《经济管理》等国内学术期刊上公开发表学术论文 60 余篇（其中， SCI 检索论文 2 篇、 EI 检索论文 10 余篇、 ISTP 检索论文 10 余篇、 ABI 全文收录论文 7 篇），出版中文专著（译著）近 30 部，在英国出版英文学术著作 1 部。

第 1 章

客户关系管理导论

学习内容

１．1 客户关系管理的产生与发展

１．2 客户关系管理的内涵与本质

１．3 客户关系管理的外延

１．4 客户关系管理理论与实践误区

１．5 本书的内容框架

本章案例

本章小结

关键概念

思考与练习题

企业自评练习

补充阅读材料

学习目标

本章介绍客户关系管理的产生、发展、应用现状与前景。通过本章的学习，要理解经营环境的变革及其给企业提出的挑战与机会，理解客户关系管理的内涵、本质与外延，把握客户关系管理的兴起与发展，正确认识客户关系管理的应用现状与发展前景，并以此为基础，初步了解客户关系管理的主要内容与逻辑框架。本章为进一步学习客户关系管理提供总体思路和知识准备。

随着服务经济和客户中心时代的到来，任何产业的任何企业都必须重视客户，重视与客户的密切关系，重视与客户的密切互动，重视客户价值的创造与交付，重视客户满意度与客户忠诚度的提升，重视客户盈利性的提高和客户资产的战略运用。可以说，客户关系（Customer Relationship）的有效管理，正日益成为任何企业营造与提升竞争优势的关键途径，成为任何企业成功应对超强竞争的动态方法。

１．1 客户关系管理的生产与发展

在经济全球化的蓬勃发展、政府管制的放松、产品技术的交叉渗透、信息技术与电子商务的快速发展、产品生命周期的缩短、知识要素地位的不断提升、产业界线与企业边界的日益模糊和战略动态调整等因素的综合作用下，企业的经营环境日益动荡复杂，企业的经营活动正面临着前所未有的严峻挑战，一个以客户关系管理的差异化优势为战略焦点的客户中心时代已经来临，企业正积极为创造价值而寻求更有效的客户关系管理（ Customer Relationship Management ，CRM ）模式。世界范围内的学术界和企业界人士对客户关系管理的关注都在急剧升温。如何通过营销管理和客户关系管理提高企业的生存能力、成长能力和可持续性的动态竞争优势，正日益成为摆在企业界和学术界面前的重要课题。

１．１．１经营环境的变化与客户中心时代的来临

在市场的全球化浪潮、日益加速的技术变化、客户需求的多样性、竞争对手之间的互动、企业利益相关者之间的互动、联盟网络与虚拟企业的日益流行等因素的综合作用下，企业经营环境发生了或正在发生着根本转变，从而给企业带来了前所未有的机会、风险与竞争压力，迫使其不得不以全新的理念和方式重新思考经营活动的方式。相应地，客户关系管理因其自身的优越性而逐渐备受关注，并获得了快速发展。

１．经济全球化的强劲趋势和政府管制的放松

世界经济的发展呈现出全球一体化的强劲趋势，出现了国内竞争国际化、国际竞争国内化的倾向，而且在许多国家和地区，政府管制的放松与私有化浪潮此起彼伏，企业的经营环境正在发生着前所未有的变化。

（１）经济全球化的强劲趋势

当前，国别经济与区域经济，乃至世界经济正逐渐融合在一起。商品、货币、信息，以及人员、技能、服务和思想的跨国自由流动已是大势所趋，锐不可当。国际战略联盟的兴起、全球信息网络的形成和世界经贸组织（ WTO ）作用的发挥，进一步促进了国际间经济交往与贸易的自由化。跨国公司的国籍特征日益模糊，竞争不断升级，产品生命周期日益缩短，更新换代更加频繁，基于价格与适销对路的产品与服务的竞争变得空前激烈。企业要生存就必须不断探索满足客户需要的新方法，因而在适应性、创新和反应速度等方面给企业提出了越来越高的要求，战略柔性和客户定制化成为企业经营活动的重中之重。同时，在当今日益开放和竞合观念备受关注的社会里，各种创

新型企业与外界在全新时空概念下的联系更加紧密，各种创意和知识资源也在其间以前所未有的速度传播，模仿与反模仿的行为成为竞争的主要形式之一。此外，全球竞争还使企业的质量、成本、生产率、产品上市时间和同步流程作业等绩效标准不断提高，从而要求企业与员工必须在持续改进与激进创新之间求得动态平衡，不断提高其能力与技能，把在当地学到的竞争技能应用于全球市场，进而在全球目标客户市场中充分发挥竞争优势和实现共同利益。

（ 2 ）政府管制的放松和私有化

伴随经济全球化进程，许多国家对过去由政府管制的产业也开始实施私有化改造，这种情况在电信业、公用事业、航空业、金融服务业和卫生保健业表现得最为突出。政府管制的放松与私有化，大大激发了新的竞争浪潮。例如， 20 世纪 80 年代末期，美国政府管制的放松打破了美国银行业中传统的稳定环境，使其进入了动态的巨变时期——由不断激化的竞争所导致的频繁的并购活动、不断升级的价格竞争、日益关注利基市场（ Niche Market ）的企业的出现和提供信用卡的非银行单位，以及提供新产品和吸引客户存款的共同基金等新竞争对手的加入等，美国的银行业发生了翻天覆地的变化。在我国加入世界贸易组织之后，服务业管制的放松也成为一种趋势，不少国外服务巨头纷纷抢滩中国，使得越来越多的中国企业不出国门就面临着激烈的国际竞争。与此同时，在政府管制放松的过程中，原有的低效率为市场留下了巨大的获利空间，从而为后来的私有化企业竞相攫取超额利润提供了强大动力。此外，在这些企业通过内部成长和外部并购实现全球化的同时，又出现了反垂直一体化的倾向（ De-verticalization ）。一些企业开始收缩经营范围，剥离非核心业务，力图从根本上增强竞争实力与反击力度。例如，在电力产业中，有些企业把发电与电力传输和电力营销分离开来。同时，这种私有化浪潮正在世界范围内呈现出愈演愈烈之势，迅速波及到印度、智利、波兰、法国、德国和中国等许多国家和地区。公共部门的私有化也产生了巨大的社会震荡，一些低效的公共部门开始抛弃失去时效的资产，合并其经营业务，调整企业规模，从而加速了资本流动，促进了企业成长，促使企业逐渐把注意力转移到持续地为其提供收入源泉的客户身上。

（ 3 ）国内企业面对的挑战

同样，国内企业在这风云变幻的经济大潮中也很难置身事外。随着中国的改革开放和国际化，人们对市场、营销、服务等概念都不再陌生，对商业、资本、管理从无知到有知，从默然到重视，这是我们在过去 20 多年来所取得的最重要的进步之一。时至今日，我们从来

没有与世界脉搏的跳动如此地接近，我们的企业和国家从来没有如此深切地感受到全球化竞争和各种各样的文化影响。在中国正式加入世界贸易组织（ WTO ）之后，我们感受到世界对我们的承认，也感受到了生存的巨大压力。例如，通信行业的垄断格局在逐渐打破；制造、电子、零售等领域已经直接受到跨国公司的蚕食和挤压；金融业虽受到政府一定程度的保护，但外资银行和保险公司已经开始在国内设置分支机构，并已经在一定的限制条件下开展业务；中外合资证券公司不断增多，外资券商呼之欲出。可以说，随着“人世”后政策保护的结束，以金融业为代表的、受国家保护的产业也将和其他行业一样，直接面对国际财团的冲击。同时，政府管制的放松与民营企业的大发展也给企业带来了前所未有的挑战，并引发了巨大的变化，许多以前局限于当地的产业逐渐成为地区性、全球性产业，产业利润的分配情况也发生了相应的变化，大规模资产重组及其所带来的失业、对产品与服务差异化及品牌和客户表现出的巨大关注等，都使企业面临许多新的挑战。

２．技术与产业交融的发展和企业边界的日益模糊

多项技术的交叉渗透和企业网络的迅猛发展，致使产业与企业边界日趋模糊，从而对企业竞争提出了更高的要求，迫使其不得不重新思考在新的经营环境中求得持续发展的核心理念和管理工具。

（１）技术与产业交融

目前，技术与产业交融的特征在计算机、通信、电子消费品和娱乐等领域最为典型，但实际上这种趋势已相当普遍。可以说，技术与产业交融正导致国家之间、产业之间、企业之间、部门之间的壁垒逐步消失，一体化、全球化、协同、网络、授权、高技术、合作、合资企业和战略联盟等，正日益成为企业经营中的普遍现象。首先是化学技术与电子技术日益整合在一起，数字照相机、打印机和复印机等产品，就是材料科学、化学和电子科学及软件等多项技术相互交融的产物；其次是设计材料、电子技术、软件与传统的机械工程日益交融，提升了传统产业的技术含量和产品性能；再次是洗发水和洗面奶等个人护理用品与临床试验、生发和抗衰老等医药技术的交融，它必将会改变个人护理用品产业的性质。此外，国内银行业和证券业密切合作产生的“银证通”业务，是综合了银行储蓄和证券投资两个行业的业务的产品；证券业与保险业之间的交叉销售也属此类。在这种背景下，原有的相对独立的“企业孤岛”已经不再有利于更好地为客户提供服务，从而使得企业间合作的战略价值日益凸现；于是许多企业纷纷突破组织边界和产业界限的束缚，并力争把自己的优势与他人的优势结合起来，为客户提供独特的产品与服务。例如，传统的计算机公司

IB5M 公司正与一家大型百货商店西尔斯公司（ sears Roebuck & Co ，）联合，组合各自的优势，以便创造一种互动的在线计算机服务，允许客户在家中购物；国内某证券公司斥巨资收购网络公司，从而用最快的速度进入到网上证券交易领域，使投资者可以利用网络进行便捷的交易和获得优质服务。

（ 2 ）企业经营受到的影响

技术的交叉渗透及产业与企业边界的日趋模糊，不仅进一步加快了企业经营环境的变化，加剧了产品与服务需求的波动，为更多、更强大的潜在竞争对手的出现提供了可能，而且还将企业间围绕客户而展开的竞争的强度推升到了前所未有的水平。其主要表现在以下 3 个方面。①竞争对手已经远不像过去那样固定而明确，原来毫不相干的企业同样可能变为现实的竞争对手。例如，国内银行由于染指证券业务，因此已经成为证券公司的竞争对手；而像新浪、搜狐和雅虎等门户网站，也都有可能成为证券商网上交易的竞争对手。在其他产业中，也存在着类似现象。②基于技术与产业交融实现经营领域的扩张，已经成为赢得有利竞争地位的重要途径。例如，戴尔计算机公司（ Dell Computers ）可以把产业交融的机会看作“计算机 - 电视”，而索尼公司（ Sony ）或飞利浦公司（ Philips ）则可以将其视作“电视计算机”；又如，诺基亚等手机生产商和 IBM 、索尼等计算机生产商，都把手机与计算机的结合看作自己产品重要的发展方向，只不过一方定位成“可移动办公的手机”，而另一方定位成“可通话的掌上电脑”，各有不同的起点和进入新市场的途径。③价值创造的传统判定标准及其分析工具，已不再适合这种崭新的产业环境。例如，传统的战略观认为，规模与市场影响力密切相关；但在当今的动态环境中，庞大的规模未必能够给企业带来更大的产业影响力。同样，企业在某一产业处于主导地位，也未必意味着拥有优势，有时反而会成为其致命的弱点。可以说，产业结构的不断变动和供应商、竞争者、互补品厂商、客户与合作者的角色的动态转化，对企业的柔性水平和快速反应能力提出了更高的要求。

因此，企业必须努力提高自身的柔性以便为更有效地满足客户需求提供相关的多项业务，并努力促使供应商能够对企业最终产品市场的多变性（适应客户需求的多样化趋势）作出及时反应，从而与供应商和客户建立起良性互动关系，在新一轮竞争中取得有利地位。

3 ．信息技术的进步和通信工具的冲击与影响

基于信息技术的数字化浪潮，是当前对所有产业产生最重要、最深刻影响的因素之一，并成为不少企业进行投资的热点领域，信息技

术已经成为经济活动的载体。例如，目前国内证券公司经营网点在信息通信技术方面的投资占其投资总额的一半以上。过去，经济是建立在制造业基础上的，以标准化、规模化、模式化、追求效率和层次化为特点；而现在和未来的经济，则是建立在信息技术基础之上，追求的是差异化、个性化、网络化和速度。

（1）信息技术的进步与通信工具的冲击

在某种程度上，无论是航空公司、工业企业，还是农场和商业企业，几乎所有类型的企业的经营活动都要依赖电子网络进行快速的信息处理和数据交换来完成。同时，信息技术和因特网，（Internet）的广泛应用，使得人们信息交换的速度和信息的丰富性得到极大提升，使得在更广泛的领域里公开近乎免费的丰富信息成为可能。可以说，信息技术的进步和通信工具的冲击，使企业经营的方方面面都发生了深刻变革。例如，有线和无线通信，像电话、传真的交流，在许多情况下一般仅限于“一对一”模式。相对而言，数字网络的兴起，在许多情况下使信息和信息的载体断裂开来，诸如信息媒介、产品和产品相关的信息流、信息价值链和物质价值链、信息经济和实物经济等传统链接都断裂了。同时，有了信息技术和因特网，企业及其利益相关者（如供应商、客户、竞争者、经销商、消费者、社区、政府和媒体等）的信息交换渠道正在被重新界定，原来那种范围狭小、依赖于物质设备的交流渠道的作用大打折扣。更多的是，原来创造这些渠道并凭此获得竞争优势的企业将面临极大的考验，不能及时转变的企业就会被市场无情地抛弃。可以说，信息技术的发展，不仅加剧了企业之间的竞争、缩短了产品的生命周期，而且还引发了企业经营活动的变化，促使人们对新型商业行为（包括竞争行为）、兼并与收购和供应链及客户角色的态度都发生了改变。越来越多的人乐于在家中、工作场所，甚至在旅途中利用电子手段进行各种交易。以证券行业为例，10 年前股民进行证券投资必须要到证券公司手工填写委托凭证才能完成，而今天股民大多采用因特网等非现场方式进行交易。相应地，证券公司的经营模式也在主动和被迫地进行调整。电子数据交换和电子银行的出现和发展，掀起了电子商务革命的最新浪潮。

（2）价值链的拓展与新的价值创造契机。

信息技术的快速发展还创造了另一个与现实世界不同的虚拟世界，使企业不仅需要关注现实世界的构造——实体价值链，还必须强调虚拟价值链在企业竞争中的重要价值。通过在因特网上操作，虚拟价值链不仅可以用于实体价值链的各个阶段，水平地实现价值增值，而且可以为企业创造价值或开辟新市场。例如，供应商通过因特网销售产品可以取得新市场，而客户通过因特网也可以提出对产品或服务

的具体要求，为价值创造提供了新的契机。因此，企业不得不把实体价值链上的每个环节结合到虚拟价值链上，以便进一步提高效率。同时，信息技术的先进性也使得通过服务实现价值增值成为主要的利润来源之一。信息时代的来临，使价值越来越多地建立在信息和知识的基础之上。通过因特网，企业可以用一种前所未有的方式，管理传统经营活动中的物流、资金流和信息流，并把对企业竞争实力至关重要的利益相关者——股东、客户、经销商、供应商和员工等结合在一起。因此，信息技术对企业价值链的影响可概括为：改变了传统的采购、营销与售后服务的方式，改变了企业的生产方式，推动了传统行业的革命，缩短了价值链的环节，并为价值创新提供了便利和工具。同时，信息技术使生产商与最终消费者之间的距离不断缩短，多步分销逐渐缩减成单步分销，从而对产成品、库存、应收账户和传统产业的成本结构，特别是销售成本和管理费用产生了重要影响。例如，国内各行各业的许多企业都投入巨资建立功能强大的网站，提供广告宣传和在线咨询或在线交易等服务，既实现了与客户的即时互动，又为成本结构的改善创造了有利条件。此外，信息技术的大发展，为企业推进“虚拟经营”这一富有柔性的动态经营方式和与客户的灵活合作奠定了基础。一方面，通过功能强大的通信网络，散布在不同地区的企业或单位可以交流经验、解决问题或互相配合、统一行动；另一方面，利用客户在使用电子商务时所提供的信息和更便捷的信息反馈系统，如一体化的零售商供应商系统，企业可以快速有效地把被动迎合客户需求转换为有效供给机制或需求创造机制，从而为企业从更多的途径把握市场机会和重新界定细分市场等活动提供了更大的空间。更为甚者，按照普拉哈拉德的观点，一个新兴的价值创造时代正在来临——与客户共创价值。

与此相适应，企业的市场、销售和服务的运作模式也正在发生深刻的变化。由于实物活动和信息活动的本质不同，所以它们可以不用结合在一起，可以分离开来。因此，现有竞争者对企业决定和竞争优势的理解，可能瞬间崩溃。客户关系管理是在企业所处的经营环境发生了巨大变化及企业为适应这些变化而提出的，是营销理念的进一步发展，是管理与信息技术的结合。

4．无形资产地位的提升与经营模式的变化

在当今的动态环境里，基于知识要素的无形资产的作用迅速膨胀，并逐渐取代有形资产的主导地位，成为企业资产中最有价值的部分；决定着企业竞争的成败，甚至决定着企业的生死存亡。

（1）无形资产地位的提升

实际上，无论是在传统的制造业，还是在服务业和新兴产业，在企业的价值构成中，无形资产的比重往往都超过了财务资产、不动产、库存和其他有形资产，如图 1-1 所示。例如， 1997 年，拥有大量传统资产——有形资产的通用汽车公司的市场价值为 490 亿美元，而有形资产很小的微软公司，价值却高达 1190 亿美元。据统计，道琼斯股票所对应的企业的账面价值占其市场价值的比例在 1970 年为 50 %，而到 1999 年则减少到 20 %，也就是说， 80 %的市场价值都来源于资产负债表之外的资产——无形资产，如人力资本、智力资本、过程资本等，但总体上无外乎两大类——产生收入的客户资本和与成本密切相关的资源运用效率。可以说，客户资本已经成为关系到企业价值的关键要素。例如，根据有关研究，美国客户满意指数与市场价值高度相关，客户满意指数每变动一个单位，就意味着 89800 万美元的市场价值的变化。

（ 2 ）企业经营模式的变革

与此同时，不仅企业之间的竞争程度日益加剧，而且竞争的形式、内容、手段，甚至竞争的主体都在发生变化，从而促使企业必须在经营模式等方面进行根本性变革。例如，企业不再仅仅强调生产规模，而是更加注重强调服务与知识规模；企业关注的重点不再是市场份额，而是活动份额（ activities share ），特别是在核心产品份额、客户份额（ customer share ）和关键服务活动上超过竞争对手的能力；大规模的广告传播已不适应，广告代理渐渐转变为传播代理；营销人员的职能发生转变，不仅仅是传播产品信息，更重要的是利用新的营销方式为客户提供全方位的服务；网上商店的商品价格更为公开，竞争更为激烈，传统的店面经销遇到了强劲的挑战；不再强调垂直一体化，而是关键活动内部化和非核心活动外部化，以便把有限的资源集中用于价值链上的关键环节、降低风险和创造出更优异的客户价值等。表 1-1 列示了经营环境变化所引发的企业经营模式的变革。

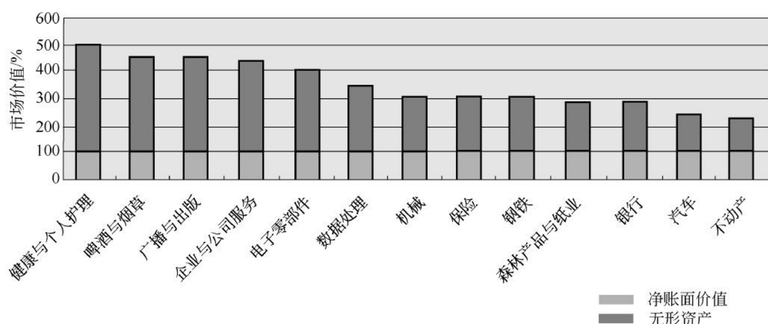


图 1-1 全球市场价值与无形资产（ 1995 年 4 月）

表 1-1 经营环境变化所引发的企业经营模式的变革

旧模式	新模式	旧模式	新模式
选择决策	兼而得之	效率	效果/寻求机会
命令与控制	教练与团队	财务指标驱动	价值驱动
为他人制造产品	与客户共同创造价值	卓越的职能	独特的竞争能力
满足需求	超越期望水平	降低成本	增强能力
短暂的流行项目	可持续的项目	官僚机构	充分发挥想像力
满足/被动反应	强求/主动行动	竞争优势的保护	竞争优势的更新

就拿供应链系统来说吧，在信息技术的支撑下，为了迎接环境巨变的挑战和更好地解决供应链管理中的两难困境，如供应效率与供应柔性、低价格与战略伙伴关系、内部化与外部化等，企业的供应链系统在近年来已经发生了重大变化，正朝着更有利于改善客户服务的方向发展，并经历了 4 个主要阶段。第一阶段是 20 世纪 80 年代的生产需求计划，其特征可以概括如下：①向客户推销的系统；②根据需求订购原材料；③减少安全库存和周转中的库存；④依靠有次序的安排和可靠的需求预测；⑤具有随供应商需求的变化而变化的灵活性。第二阶段是 20 世纪 90 年代早期的准时制生产，具有如下特征：①拉动客户的系统；②来自客户的需求是规则的；③能力与需求相匹配；④常规的产品形式；⑤柔性制造系统；⑥低经济批量；⑦减少供应商的提前订货期。第三个阶段是 20 世纪 90 年代中后期的精益生产与精益供应，主要特征如下：①减少浪费与库存；②减少流程的工作量；③在供应链中公开成本；④员工一专多能；⑤缩短工序；⑥减少变更的次数；⑦多品种、小批量；⑧在每个阶段不断地改进。第四个阶段是 21 世纪的快速反应供应链，具有如下关键特征：①快速反应与柔性供应；②客户定制生产；③为满足最终需求制订同步计划；④控制供应流程；⑤对合伙企业培训，以整合它们的能力；⑥完全采用电子商务；⑦产品的并行开发等。正是适应环境变化的上述演变，使现代供应链具有了明显的客户导向，在企业竞争制胜中发挥着日益重要的作用。

同时，在网络经济疾风劲吹的今天，中国的互动营销已开始起步了。很多知名品牌的商家、工厂和服务行业已经建立了自己的主页，通过网络发布商品和服务的信息。网上购物已经闪亮登场了，实时电子商务也进入了萌芽期，就连西部大开发也提出了“西部要把企业搬到网上来，打造‘数字化的西部’的战略”，一场真正的客户革命正席卷中国大地。实际上，随着经济的发展和科技的进步，企业之间的竞争日益激烈，客户的角色已经发生了根本性的转变，由被动的消费者变

为市场的主宰，越来越多的企业开始认识到，客户希望自己作出决定和选择。与此相应，面对上述环境变化所提出的严峻挑战和机会，企业的注意力正从内部转向外部、从优化转向柔性、从市场转向关系、从缩减成本转向消除客户接触障碍，企业的权力正从企业内部逐步向客户手中转移。产品中心导向战略已经不再适用，企业已经迈入了一个以客户为中心的全新竞争时代。

5 ．客户角色的转变与客户中心时代的来临

随着经营环境的变化，在上述因素的综合作用下，除了人口老龄化、农村城镇化、家庭小型化、越来越多的个性化需求和消费者生活方式多样化等变化以外，消费者的角色也在发生着巨大的变化。一个以客户为中心的时代正在来临，企业不得不寻求更好的客户关系管理方式来成功应对前所未有的严峻挑战。例如，在以前，客户必须在营业时间到商店去购买商品，而现在可以在家里上网购买；过去，客户要拿着邮寄的账单到银行去支付，而现在可以使用电子支付账单程序；过去客户只能购买同一规格的商品，而现在可以自己在网上设计，并要求厂家“定做”；过去厂商致富靠生产和销售产品，而现在他们需要考虑怎样吸引和留住客户。而保持客户忠诚对企业来说又是一个巨大的挑战，因为客户有太多的选择。这是在全球范围内发生的巨变，一场“客户革命”方兴未艾，不可阻挡，它们正广泛而深刻地改变着企业的竞争本质和竞争规则，勾勒着新的竞争蓝图，谱写着新的成功定律。

同时，客户已经不再是被动的消费者角色，他们对于产品和服务的要求更加多变、苛刻和个性化：一方面，客户越来越推崇与众不同的个性化产品；另一方面，在同质产品的消费上，客户也有追求个性化消费模式的倾向。客户在产品、服务、渠道、沟通等方面的选择余地空前增大，转移壁垒不断降低，对企业的忠诚日趋下降；市场的控制权和选择权逐渐由企业转移到客户手中。企业面对前所未有的竞争压力，只能更加注重创新和差异化经营，以便通过吸引与挽留客户来赢得竞争优势。实际上，与以前的被动采购者和单纯的交易者不同，当今的客户已经不再是 20 世纪七八十年代由企业预先确定的被动群体，也不再是八九十年代的单纯的“交易统计量”；而是超越了 90 年代后期的“独立个人”的角色，并逐渐成为社会与文化构架的重要组成部分和企业增强网络（ Enhanced Network ）的关键环节，同时扮演着产品的共同开发者、经营的合作者和竞争者，以及价值的共同创造者等多重角色。表 1-2 描述了客户角色的演进和管理重心的转移过程。一方面，客户希望通过与供应商建立不同于传统销售模式的关系来获得更优异的价值；另一方面，企业也迫切需要正视客户角色的变

化，把客户纳入到自己的价值创造与交付活动中去，尽可能地从客户那里获取新的产品思想、技术、市场准入等非货币收益。一个崭新的时代——客户中心时代正在来临。

表 1-2 客户角色的演进和管理重心的转移

	吸引事先预定的客户群体	与单个客户进行交易	与单个客户建立起长期而密切的联系	客户是价值的共同创造者和能力的共同开发者
时间	20 世纪 70 年代和 80 年代早期	20 世纪 80 年代和 90 年代早期	20 世纪 90 年代	21 世纪
经营交换与客户角色的本质	把客户视作被动的购买者，认为其拥有预定的消费角色			客户是企业关键网络的一个组成部分，他们共同创造价值，既是合作者、共同开发者，又是竞争者
管理者的心智模式	客户是一个平均统计量，客户群体由企业事先预定	客户是交易中的一个统计量	客户是一个个体，需要培育信任和形成密切的关系	客户不仅是一个个体，而且还是社会与文化构架的一个组成部分
公司与客户的互动及产品与服务的开发	传统的市场调研；产品与服务的开发不需要太多的反馈	从销售转向借助于服务台、呼叫中心和客户服务计划等途径来帮助客户；在识别客户问题的基础上，根据反馈信息重新设计产品和服务	认真观察企业的客户，并与主要客户共同寻找问题的解决方案，然后根据对客户的深入理解来重新构造产品和服务	客户是个性化经验的共同开发者，企业和主要客户在培训、预期形成、促使市场接受特定产品和服务方面应该密切配合
沟通的方式与目标	获得客户或进行客户定位的工具，是单向的	数据库营销、双向沟通	关系营销、双向沟通与接触	积极与客户进行对话，以共同影响预期的形成和促使共鸣的产生，多层面的沟通与接触

为了更好地理解客户的重要角色和客户关系的重要性，让我们再来看看斯隆管理学院（ Sloan School of Management ）海皮尔（ Hippel ）教授等人的一项研究成果。他们对计算机、化工、科学仪器、半导体 / 电子加工设备、电子装配线和表面化学器械等产业进行了综合研究，结果发现许多具有重要商业价值的创新都是来源于产品的使用者或是由用户与供应商共同开发的，而不是靠产品制造者自身，如图 1-2 所示。也就是说，在产品创新过程中，对客户知识的有效管理至关重要，客户在产品创新中扮演着重要角色。

实际上，在 20 世纪 90 年代之后，买卖双方的角色地位发生了逆转，客户迁就产品的时代已经过去，或者可以说已经完全颠倒过来，客户已经不再是被猎取的对象，而是得到了特殊的对待和培养。与此相对，供应商所扮演的已非猎人角色，国际品牌的领导厂商不再可以独自决定谁是客户和它属于哪一类型的客户，营销技巧也逐渐地从以产品为中心向以客户的需求为中心转变。在新经济时代的今天，

客户从供应商和服务商那里需要得到的是灵活性、实用性、创造性及价格优势。例如，柔性生产对企业成长和发展至关重要。柔性生产的关键取决于客户需求。当客户需求发生转移，企业唯一能做的就是迎合这一变化。一句话，就是客户自己说了算，客户最终会根据自己的意志来决定取舍，而不再由厂家支配一切。同时，现在的客户正变得越来越不可预测、越来越难以捉摸，企业几乎不能再用传统的市场细分标准来把握客户及其需求。例如，以前因为计算机的使用而预测会出现无纸办公室的趋势，而现在纸业的行情仍十分乐观。因此，时刻把握客户需求及其未来变化趋势，实施有效的客户关系管理，对于想在这个客户的愿望、喜好、行为、忠诚度永远变化着的客户主导时代中取胜的企业来说，是必不可少的。难怪 Hagel 等人声称，客户关系管理与产品创新和基础设施管理一道，构成了绝大多数企业必备的三大部门，而且还处于核心地位。由此可见对客户关系进行开发和利用的战略价值。因此，客户对于现代企业具有越来越重要的战略价值，加强对客户关系的有效管理已成为大势所趋，客户中心时代正在来临。

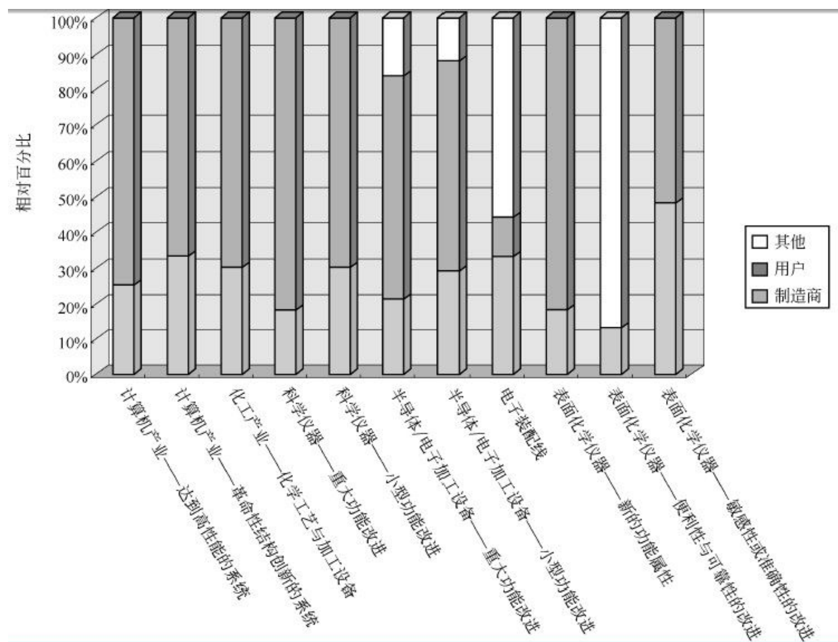


图 1-2 用户的创新者角色

１．１．２ 客户关系管理的兴起与发展态势

这场“客户革命”对企业到底意味着什么？忽视它，就等于在冒

险！企业的客户和潜在客户比以前需要得更多，也更加苛刻。为了满足他们的需求，企业必须具备一些新的能力，企业必须学习怎样按照客户方案重新设计自己的商业模式，必须控制与客户有关的重要环节，必须控制及时的商业事件，必须以客户的价值经营，为客户价值服务。一句话，企业必须认识到客户关系对企业经营成败的重要性，必须有效地实施客户关系管理。正如著名管理大师彼得·德鲁克在谈论客户关系时所强调的那样“企业经营的真谛在于获得并挽留客户”。

1 ．客户关系管理的兴起

据统计，“客户关系管理”在 1989 年只在媒体上出现过一次，但到 2000 年却上升到 14000 次。同时，在 Darrel K ， Rogby 等人 2001 年所做的管理工具调研中，有 72 %的经理人员计划在 2001 年底彻底实施 CRM ，比 2000 年增加了一倍。目前，客户关系管理已经成为近年来普及最快的管理工具。根据研究咨询公司 META GRoup 的估计，客户关系管理的软件市场可望从 2001 年的 200 亿美元增长到 2003 年的 460 亿美元。更为甚者，《决策支持系统学报》（ T ） Decision Support Systems ）还把 2001 年第 3 期定为“客户关系管理与互动营销”的特别专期。

那么到底是谁最早提出了客户关系管理这个概念呢？对于这一问题，虽然在因特网上有很多讨论，但却是众说纷纭，莫衷一是。我们或许永远不知道谁是第一人，但是我们可以说，这个术语是从为更好地理解和迎合客户需求的很多的尝试和错误的方法中产生的。客户关系管理的产生体现了两个重要的管理趋势的变化。首先是企业从以产品为中心的模式向以客户为中心的模式转移。这有着深刻的时代背景，随着各种现代生产管理和现代生产技术发展，产品差别越来越难以区分，产品同质化的趋势越来越明显；因此，通过产品差别细分市场从而创造企业的竞争优势变得越来越困难。其次，客户关系管理的产生还表明了企业管理的视角从“由内向外型”向“由外向内型”和“内外互动型”转换。众所周知，因特网及其他各种现代交通、通信工具的出现和发展使全球变成了一个地球村，企业与企业之间的竞争也几乎变成了面对面的竞争，一个充满竞争与合作的关系型企业时代正在来临。

人们往往认为客户关系管理是与呼叫中心（ Call Center ）、技术驱动型销售、自动化营销 / 销售、数据库营销和互动营销等相关概念联系在一起的，人们通常都倾向于认为客户关系管理跨越了这些领域，但不少人更倾向于认为它是技术而不是信念和哲学。实际上，客户关系管理这个术语是近期才出现的，它是对客户咨询 / 服务柜台、客户服务中心、企业资源计划（ ERP ）、数据挖掘、关系营销和数

据库营销等术语进行整合之后发展而来的。这个术语的出现，弥补了以前的术语不能很好地覆盖上述话题的不足。

2 ．客户关系管理的应用现状与发展态势

如今，作为时代发展的必然产物，客户关系管理已经成为现代管理技术和信息技术市场上的一个新宠儿。不过，业界人士对它仍褒贬不一，有的认为是媒体炒作以制造市场，有的认为是新经济向市场发展的必然产物，双方各执一词。但是无论如何，客户关系管理的概念确实已经被大家所熟知，客户关系管理市场已经启动。 2001 年的客户关系管理市场可以说是差强人意，国内外客户关系管理厂商虽然很多，但其中有许多美中不足之处。不过从哲学的角度来看，这完全符合新生事物产生和发展的过程，事物总是在挫折和失败中慢慢成长和发展。因此，我们要有一种很好的心态，认清其发展的必然性，实实在在、静下心来迎接新环境、新经济的挑战。

（ 1 ）国际客户关系管理的应用现状

2001 年 11 月 28 日， Aberdeen Croup 发布了 2001 年至 2005 年全球客户关系管理花费预测与分析的市场调查报告。调查表明， CRM 市场受到经济状况及全球形势的影响，在 2001 年后半年总体趋势缩小；但由于投资回收率（ ROI ）诱人，在国外市场的成功个案急剧增加， CRM 市场从 2002 年开始重新增长，在今后五年内将以年均 19 ． 9 %的速度增长，市场规模将从 2001 年的 135 亿美元扩大为 2005 年的 278 亿美元。同时，该报告还指出，北美是全球 CRM 的主战场，占据了全球 CRM 市场容量的半壁江山。而在欧洲市场，各国的成熟度有很大的差异。北欧国家和英国是最发达的。究其原因，北欧国家的客户关系管理的发展得益于因特网的普及、信用和数据挖掘的发展，而英国受益于类似于美国的企业文化。由于不发达的技术基础结构给数据驱动的客户关系管理带来了的限制，南欧国家的客户关系管理发展程度较低。在德国，由于隐私管制的影响，客户关系管理的发达程度不及英国和北欧。在东欧国家，客户关系管理的理念得到了广泛的接受，但其发展受到这些国家的信息基础结构的制约。

（ 2 ）国内客户关系管理的应用现状

在国内， CRM 从 1999 年开始起步，经历了近几年的理念宣导、概念普及，现正处于调整期。根据赛迪顾问的调查结果， 2000 年的客户关系管理软件销售在中国的市场总量只有 0 ． 6 亿元； 2001 年中国客户关系管理软件市场的销售总量为 0 ． 9 亿元，比

2000 年增长 50 %，表现出很高的增长速度，其中小型企业占 23 ．3 %、中型企业占 44 ． 5 %、大型企业占 32 ． 2 %，而且主要集中在高科技类的制造业、金融行业和服务业，流通业也有一定的市场份额。目前的客户关系管理软件市场处于市场培育期，国内外的厂商纷纷推出自己的产品，预计到 2004 年销售额将达到 3 ． 06 亿元。相信不久会迎来客户关系管理的春天，中国的企业已经开始认真地思考如何实施客户关系管理。

从很多方面来讲，中国的客户关系管理市场目前尚处于发展之中，无论是产品结构、区域结构、行业结构，还是营销渠道，都还有待发展。根据田同生先生所报告的问卷调查结果， 64 %的调查企业只是听说过客户关系管理，只有 15 %的调查企业感觉比较了解客户关系管理， 21 %的调查企业还没有听说过客户关系管理。当前，中国客户关系管理行业的从业者包括软件厂商、硬件厂商、系统集成公司、专业的客户关系管理培训机构、软件代理服务公司和以中高端客户为目标的专业客户关系管理咨询公司，从市场发展程度上看，以北京、上海和广州等地为中心。从客户关系管理发展的内在驱动力来讲，中国的客户服务质量是比较低的。在很多的领域，客户得到的关怀很少。当然，香港特别行政区的情况有所不同，而内地发达城市的情况也会有所不同。多数的中国企业目前更多地关注如何获得客户，而对如何挽留客户则是关注不够。同时，很多中国本土的软件厂商都推出了自己的客户关系管理产品，但放眼看去，能够提供功能比较全面的客户关系管理产品的国内厂商还很少，有些只能提供实现客户管理中几个功能的应用模块，并没有真正实现客户关系系统的“以客户为中心”的理念。此外，目前市场上大多数客户关系管理产品关注的焦点是运营型客户关系管理产品，主要涉及自动化管理、销售、营销，以及客户服务支持和同客户关系有关的业务流程。运营型客户关系管理产品占据了客户关系管理市场上的大部分份额。但是随着企业的不断发展，客户信息的日趋复杂，对于一个企业的长远发展来说，如何使客户关系管理解决方案拥有强大的业务智能和分析能力才是最重要的。

可以预测，在 Oracle 、 Sibel 、 SAP 等大型国际 CRM 厂商和国能科诺、用友公司、金碟公司等国内 CRM 厂商，以及以 Gartner Group 为代表的世界级管理咨询 / 顾问公司的推动和各类企业的努力下，中国客户关系管理市场必将会有更好的发展前景。

1 ． 1 ． 3 客户关系管理产生与发展的动因

除了如上所述客户角色的变化之外，从企业实践的角度看，客户关系管理的产生和发展还源于许多因素。其中，基于超强竞争环境的

需求拉动、因特网等通信基础设施与技术的蓬勃发展是其得以产生与发展的推动力量（信息技术的推动），源于客户的利润是其迅速得到关注的根源（利润的诱惑）。无数成功企业的实践已经表明：沿着价值链向下游拓展、充分接近客户，是企业成功的诀窍所在。同时，管理理论重心的转移和发展（管理观念的更新与转换）推动了客户中心时代的来临。“关注客户需求、以客户为中心”，是现代企业的唯一正确选择。

1 ．基于超强竞争环境的需求拉动

在当前的超强竞争环境中，一方面，产品不断升级换代、层出不穷，市场和信息沟通渠道日趋饱和，产品质量与服务特征日渐趋同，企业对客户的争夺空前激烈，竞争边界不断变化，网络竞争对手纷纷涌现，单纯依赖产品的优势很难持久。相应地，客户也变得日趋成熟，要求更加苛刻而多变，在产品、服务、渠道、沟通等方面的选择余地空前增大，转移壁垒不断降低，客户忠诚日趋下降。另一方面，建立在客户需求得到不断满足基础上的客户忠诚却具有相对稳定性，能够在相当程度上消除环境变化给企业带来的冲击，带来更高的盈利、更好的客户反应、更有利的交易、更强大的中介合作与支持、更有效的营销沟通，还有助于更好地实现客户挽留的经济价值和更有效地管理客户终身价值。例如，有关研究表明，挽留老客户的成本远远低于吸引新客户的成本（通常相差 5 ～ 10 倍）。因此，在这种快速发展和高度竞争的市场空间中，竞争成败在很大程度上取决于企业有效管理整个客户界面的能力，取决于企业挽留老客户和获得新客户的能力。未来成功的企业，必定是在客户需求的驱动下，能够运用信息技术来智能化地运用客户信息、交付令客户满意的服务方案、实现有效客户挽留，并进而构筑起与客户的长期关系的企业。

然而，在应对超强竞争所提出的挑战时，企业管理客户的实践现实却不容乐观。综合起来看，主要表现为两个方面：一是企业销售、营销和客户服务部门难以获得所需要的客户和信息；二是来自销售、客户服务、市场、制造、库存等部门的信息分散在企业内部，这些零散信息使得无法对客户有全面的了解，各部门难以在统一信息的基础上面对客户，从而要求各部门对面向客户的各项信息和活动进行集成，组建一个以客户为中心的组织来实现对客户活动的全面管理，进而反映出基于超强竞争环境的需求拉动。例如，销售、营销、客户、服务人员和经理目前所遇到的问题和所存在的困惑就反映了这一点。①来自销售人员的困惑：从市场部提供的客户线索中很难找到真正的客户，因而不得不在这些线索上花费大量的时间；出差在外，要是能看到公司计算机里的客户、产品信息就好了；当面对一个老客户时，

应该怎样报价才能留住他呢？②来自营销人员的问题：去年在营销方面花费了 3000 万，但怎样才能知道这 3000 万的回报率如何呢？在展览会上，向 10000 多人发放了企业资料，但这些人对企业产品的看法和反应会是怎样的呢？其中哪些人已经与销售人员联系了？应该和那些真正的潜在购买者多多接触，但怎样能知道谁是真正的潜在购买者呢？为了防止重复地给客户发放相同的资料，怎么才能知道其他部门的同事和客户的联系情况？③来自客户的困惑：从企业的两个销售人员那里得到了同一产品的不同报价，哪个更可靠呢？以前买的东西出了问题，这些问题还没有解决，怎么又上门推销？一个月前，通过企业的网站发了一封电子邮件，要取得与销售人员的联系，怎么到现在还是没有答复？④来自服务人员心声：其实很多客户提出的计算机故障都是客户自己的误操作引起的，很多情况下都可以自己解决，但是这种类型的客户电话占去了工程师的很多时间，工作枯燥而无聊；怎么其他部门的同事都认为企业的售后服务部门只是花钱而挣不了钱？⑤来自经理人员的困惑：有个客户半小时以后就来谈最后签单事宜，但一直跟单的人最近辞职了，而销售经理对于这个客户联系的来龙去脉却一无所知；有 3 个销售员都和这个客户联系过，作为销售经理，却无法知道他们都为客户承诺过什么；现在手上有个大订单，销售经理安排哪个销售员才放心呢？

同时，随着竞争压力的增大，企业在产品质量、供货及时性等方面潜力已经很小，而上面问题的改善将大大有利于企业竞争力的提高，有利于企业赢得新客户、挽留老客户和提高客户利润的贡献度。不过，在很多企业，销售、营销和服务部门的管理实践越来越不能适应其发展的需要，越来越多的企业要求提高面向客户的销售、营销和服务管理的自动化、科学化和一体化（整合）。这是客户关系管理应运而生的需求基础。此外，在需求方面，从 20 世纪 80 年代中期开始的业务流程重组（ BPR ）和企业资源计划（ ERP ）建设实现了对制造、财务、物流等环节的流程优化和自动化，但销售、营销和服务领域的问题却没有得到相应的重视，其结果是企业难以对客户有全面的认识，也难以在统一信息的基础上面对客户。这样，客户关系管理的产生就成了客户中心时代有效解决现实与需求之间的矛盾的强大武器。

２．因特网等通信基础设施与技术的发展是客户关系管理得以产生和发展的推动力量

在信息技术方面，我国企业现在的办公自动化程度、联网计算机应用能力、企业信息化水平都有了长足的进步。数据仓库、商业智能、知识发现等技术的发展，使收集、整理、加工和利用客户信息的

质量大大提高。信息技术和因特网不仅为我们提供了新的手段，而且引发了企业组织结构、工作流程的重组，以及整个社会管理思想的变革。例如，随着因特网等通信技术的发展，使下列事情成为可能：企业的客户可以通过电话、传真、网络等多种渠道访问企业或进行业务往来；任何与客户打交道的员工都能全面了解客户关系，根据客户需求进行交易，了解如何对客户进行升级销售和连带销售，记住自己获得的客户信息；对产品销路进行实时追踪；系统用户可不受地域限制，随时访问企业的业务处理系统，获得客户信息；对市场活动和销售活动的强大分析与预测能力；电子商务在全球范围内正开展得如火如荼，正在改变企业做生意的方式，企业可以通过因特网以十分低廉的成本开展营销活动，向客户销售产品，提供售后服务，收集客户信息等。计算机、通信技术、网络应用的飞速发展，使得上面的想法不再停留在梦想阶段。实际上，正如其他新的管理理论一样，客户关系管理绝不是什么新概念。它只是在新形势下获得了新的内涵。例如，居家门口的小吃店老板可以记住特定客户喜欢吃辣这种信息，当该客户要一份炒面，他会征求意见“要不要加辣椒”。但如果到一个大型的快餐店，就不会得到这种待遇了。之所以会如此，最重要的原因是，如果要识别每个客户，快餐店要搜集和处理的客户信息量是小吃店的无数倍，超出了企业的信息搜集和处理能力，而在信息技术取得了前所未有的进步的今天，这种信息应用已经成为一种可能。

可以说，信息技术进步和通信基础设施的发展，为企业实施“以客户为中心”的管理模式提供了强大的推动力量。与日渐成熟和苛刻的客户相对应，以复杂的电话应答系统、传真、电子邮件、网页等为代表的互动技术，特别是因特网等通信基础设施与技术的发展，使得客户与供应商的接触点和互动点日益复杂。结果，越来越多的企业不得不寻求新的价值增值途径，并从整体的角度来考虑客户关系管理，精心管理每个客户接触点，实现与客户的良好沟通与互动，发展与客户的一对一长期合作关系。同时，技术进步也为更有效地管理客户关系提供了可能，使企业能够通过以前无法想像的方式实现产品、客户服务、沟通和定价的个性化。它不仅可以使企业廉价便捷地收集、获取、加工和运用客户信息，增加了信息的数量，提升了数据的质量，使企业正面临着有关客户态度、偏好与采购行为等信息浪潮的冲击，而且还推动着人们寻求更好的分析和解决既有问题的实践。同时，对信息技术和通信基础设施及数据仓库的大量投资，不仅使企业可获信息的种类和数量都超出了管理者有效整合的能力，推动其发掘新的战略决策方法，而且还使企业可以运用以数据挖掘为代表的现代信息技术，更好地理解客户经验，了解营销活动对客户的影响，识别最有价值的客户及其购买模式，有效地发掘交叉销售和扩大销售的机会，使客户购买的产品品种更多、数量更多，增加客户生命周期内为公司创

造的价值。让我们看一个经典案例：一个大型的仓储式超市对客户的购买清单信息的分析表明（比如运用数据挖掘技术），刮胡刀和尿布经常同时出现在客户的购买清单上。原来，很多男士在为自己购买刮胡刀的时候，要为自己的孩子购买尿布。而在这个超市的货架上，这两种商品离得很远。因此，这个超市重新分布货架，使得购买刮胡刀的男人很容易地看到尿布。

在使企业高效地实施客户关系管理的同时，因特网和无处不在的高科技也使客户能更广泛地接触大量信息，帮助他们做出驱动着购买行为与非购买行为的各种决策。结果，客户不再被那些不尊重其时间和投资的供应商“锁定”，客户现在控制了一切，客户的需求和行动正深刻地冲击着各个行业。在当今以超强竞争为主导的客户中心时代，客户正变得比以往任何时候都重要，经济权利已经从供应商转移到客户手中，从而对企业管理客户关系的实践提出了更高的要求。在可以预见的将来，随着我国企业信息技术与通信成本的降低，推动因特网、电话和客户服务中心的发展，并进而推动客户关系管理的发展，使企业以统一的平台高效地面对客户，是所有企业的明智选择。

３．源于客户的利润是其得以确立的根源

以客户为中心，可以为企业带来巨大的现实与潜在利益，例如更强的客户忠诚，对市场竞争活动冲击的更大缓冲能力等。实践证明，企业在与客户紧密互动的过程中至少可以获得以下机会：在服务交付中利用客户知识、吸收客户知识、合作开发知识、边做边学及其他动态关系效应。其中，最后一种知识开发机会意味着，除了具有与客户的合作效果以外，与客户的密切互动还对企业的知识基础存在动态影响。例如，要求苛刻的客户可能促使企业在内部开发知识，以满足这一需求。正如格迪纳（ Gardiners ）等人所说，“苛刻的客户在鼓励创新中扮演着十分重要而积极的角色”。同时，尽管世界一流企业之间存在着很大差别、不同产业存在着不同的关键成功要素，但如果对霍尼韦尔（ Honeywell ）、通用电气、诺基亚公司和可口可乐公司等绩优企业进行分析，就不难发现他们成功的路线却是类似的，即向下游扩展，尽可能地靠近客户和有效地管理客户资源。其实，这里的道理很简单，即客户才是利润的真正来源。同时，无数成功企业的实践还表明：连接于成功关系的纽带的双向价值流动是成功的关键所在——即客户从关系中获取自己期望的价值，而企业则可以把关系转化为以利润形式存在的价值。例如，在 1960 年到 1999 年期间，美国制造业的年均增长率从５．２％降低到２．０％。与此相对，许多产品的既有客户群体（ Installed Base ）规模却一直都在稳步增长。以美国的汽车消费为例， 195O 年的汽车社会拥有量为 6000 万辆，到

1999 年已经增长到 2000 万辆，是当年新投入使用汽车数量的 13 倍。结果，经济价值（收人）正在向下游转移，不断远离制造活动，并朝着为这些产品提供后续服务的方向发展。图 1 — 3 描述了收人来源在各项经济活动之间的分布，清晰地反映出企业在充分开发和利用现有客户群体进行交叉销售或提供互补产品与服务的巨大潜力和战略价值。

此外，根据国外权威机构统计，在使用客户关系管理产品后，企业的收入平均增加 12 %，客户满意度比以往提高 2O %，投资客户关系管理产品的回收期在 1O 个月之内。同时，有关研究还表明：只要再多留住 5 %的客户，公司的利润就能提高大约 1O O %； 2O %的客户往往产生了 15O %的利润；在获得一个新客户后，需要 3 笔交易才能收回在这个客户身上的成本；在 5 年之内，大多数企业可能会失去一半的既有客户；等等。诸如此类的证据和信息，无不从不同角度体现了客户关系管理得以产生并迅速发展的动因。



图 1－3　收入来源在各项经济活动之间的分布

资料来源：WISE R，BAUMGARTNER P. Go downstream：the new profit imperative in manufacturing. Harvard Business Review，1999，Sept.-Oct.：97.

4 ．管理理论重心的转移是客户关系管理备受关注的催化剂

随着服务营销的日趋成熟，关系营销所带来的潜在利益日益明显，促使越来越多的企业开始重视客户利益，有效实施关系营销和客户关系管理，使营销的重心从“交易导向”向“客户关系导向”转化。相应地，管理的重心也从以产品为中心的交易导向转向以客户为中心的关系导向。企业关注的核心正从价格、产品、促销、渠道等驱动因素，转向“把客户视作战略资产，通过获取、发展、保持有利可图的客户关系来获取利润和实现成长”。客户中心型管理，已经形成一场方兴未艾的管理大潮。同样，有关管理理论与管理思潮的发展演进过程表明，理论的重心也发生了根本的转移。下面就以战略管理领域和市场营销领域为例，加以简单介绍。

（ 1 ）战略管理领域

在战略管理领域，波特在 20 世纪 80 年代所提出的价值链理论具有举足轻重的地位，并成为后来风行一时的“缩小规模（ Downsizing ）”、“企业重组（ Restructuring ）”和“业务流程再造（ Reengineering ）”等管理思潮的理论基础之一。价值链理论把企业看作一系列创造价值和支持价值创造的活动的集合，认为企业通过有效管理构成价值链的内部活动，可以创造竞争优势。同时，波特发现，无论对于商务机构，还是个人客户，都同样存在着价值链。企业的差别优势正是来源于自身价值链如何与客户价值链相连接。按照波特的观点，企业关注的焦点应该从企业内部转向企业外部，其价值链应是包括客户价值链在内的整个价值链系统，而企业应该被视为价值传递的载体。在此基础上，客户价值链成为重要的研究课题，相继出现了从客户价值角度发展价值链的新理论，如“客户活动周期（ Customer ’ s Activity Cycle ）”、“价值系统（ Value System ）”、“关系管理链（ Relationship Management Chain ）”、服务差异化（ Service Differentiation ）、“价值群（ Value Constellation ）”、价值网（ value Net ）和服务利润链及客户价值创新理论等，无一不反映了客户中心时代的客观要求。

（ 2 ）市场营销领域

在市场营销领域，从以零部件的标准化、生产线的采用、科学管理的发展为代表的大规模生产阶段向以营销和市场细分为特征的直接销售、大规模营销阶段的转化，标志着客户地位的初步提升和企业关注客户需求的开始。而近年来目标营销、关系营销、数据库营销、互动营销、客户信息服务、消费者忠诚计划及客户关系管理等理论的发展，则代表着客户地位的根本改变，反映了企业对目标客户的战略关注。可以说，在企业与客户之间的多层次交换过程中，如产品／服务货币交换、社会交换和信息交换，关系在复杂市场和成熟市场中扮演着越来越大的作用，关系价值往往远高于交易价值，关系直接与企业的收人流密切相关，关系的重要性远大于市场份额，关系成为市场竞争优势和杰出绩效的真正驱动因素；客户获取成本远大于客户挽留成本；较高的退出障碍与重复购买往往能够带来巨大收益。结果，营销理论的重心已经从基于精心计划与实施过程、直接管理控制（营销组合）而实现的成功，转向基于关系的营销方法。时至今日，甚至有人开始把企业的真正目的描述为：创造和维持彼此的互惠关系，特别是与目标客户的互惠关系。类似地，其他相关理论发展的前沿动态也揭示了人们对客户已经和正在给予前所未有的重视。例如，正如 Alan W ， H ， Grant 等人（ 1995 ）所指出的，源于客户关系的利润是

任何类型企业的血液，获取新客户、增强现有客户的盈利性和延长客户关系已经成为增加利润的 3 种基本途径，关系营销和客户关系管理浪潮正席卷全球。

因此，现代管理的重心，无论从理论上，还是在实践中，都向客户发生了根本性的转移。正是在上述因素的综合作用下，企业界越来越清楚地认识到更好地理解客户与客户关系在客户中心时代的战略价值，强化客户关系的管理备受青睐，一场强调识别有价值的客户并通过定制化的产品服务来赢得客户忠诚和降低客户服务成本的客户关系管理风潮方兴未艾。

客户到底如何变化？谁是真正的客户？他们是企业的员工、合作伙伴，或日常用品及服务的购买者，同时他们也是企业的供应商。其实，它们包含以任何方式与企业发生商务关系的任何人或实体，而且不同的客户并没有什么明显的差别，关键在于企业如何对待不同类型的客户和如何管理这种客户关系。

１．２．１客户关系管理的内涵

在强大的信息技术的支撑下，在强烈的企业内部需求的驱动下，客户关系管理已经取得了长足的发展。尤其是最近几年中，客户关系管理不仅得到了社会各界的认可，而且已经被很多企业应用到日常的企业管理之中。在摸索中前进的客户关系管理正逐步走向成熟，走向应用。不过，与有关是谁率先提出客户关系管理思想的争论类似，虽然人们像对待其他管理术语一样试图去解释和定义它，希望对其有一个基本的概念性把握；但不同时期、不同视角下，对 CRM 的理解、期望和把握却存在着很大差异。因此，在业界出现了各种各样的关于 CRM 的定义。而且，目前国内外很多媒体在介绍 CRM 时，都过多地介绍了其技术特性，使读者产生一种误解，以为可以像财务软件一样购买回来就可以使用，而忽略了 CRM 本质上实际是一种管理观念、一种管理战略和管理过程，是一种以客户为导向的系统管理工程。那么到底客户关系管理的内涵是什么呢？为了回答这个问题，让我们先来看看何谓关系。

１．关系诠释

根据《现代汉语词典》的解释，关系指：①事物之间相互作用、相互影响的状态；②人和人或人和事物之间的某种性质的联系；③关联或牵涉等。同时，《现代汉语大词典》中对关系也做了类似的界定，并指出“关系网”是由形形色色相互之间提供好处的人或单位组成的关系网络。另外，《现代汉英词典》认为关系即相互关系（

relation 和 relationship ），又指关联或牵涉（ concern ）。在《朗文当代英语词典》中，对关系的界定是“ a relationship is the way in Which two people or groups of people behave towards each otherand feel towards each other ”，意思是“关系是指两个人或两群人彼此之间的行为方式和感知状态相互影响、相互作用”。由此可见，关系可以发生在人与人之间，也可以发生在人与事物之间，既可以是个体之间的关系，也可能是集体与集体之间的关系或个体与集体的关系；关系是双向的行为或感知，具有典型的互动性，而不是单向的；关系既包括行为方面的相互影响与作用，也包括感知或态度方面的相互影响与作用；关系本身蕴涵着一定的因果联系和结果……

依此类推，客户关系，顾名思义，可能是指客户与企业之间的相互影响与相互作用，或客户与企业之间的某种性质的联系，或客户与企业之间的关联。根据美国数据库营销协会（ American Database Marketing Association ）的定义，客户关系管理就是协助企业与客户建立关系，使得双方都互利的管理模式。遗憾的是，虽然上述有关关系的界定具有很强的确定性，但如前所述，有关客户关系管理的界定，人们尚未形成一个统一的、权威的、达成共识的观点。

2 ．客户关系管理的界定与内涵

1982 年，贝利（ 1982 ）率先提出了“关系营销”的概念，正式揭开了理论界研究客户关系问题的序幕。迄今为止，有关客户关系管理的相关研究可谓数不胜数；但令人遗憾的是，相关研究仍然十分零散，往往立足于不同背景，从不同视角或不同层面来探讨客户关系管理及其相关问题，在客户关系管理的界定、目标、核心特征、关键构成与影响因素、战略与实现技术等方面得出了相互联系却又存在明显差异的结论。更为甚者，国内外学者竟然对关系营销与客户关系管理的概念都未能达成共识。

（ 1 ）客户关系管理的不同界定

最初，贝利（ 1982 ）把关系营销界定为“培养、维持和强化客户关系”。斯托巴卡（ Storbacka ）等人（ 1994 ）立足于客户关系，认为“关系营销就是通过建立、维持和增强与客户和其他伙伴的关系，利用相互之间的‘承诺’与‘践诺’来获取利润，以满足各方的利益要求”；后来，贝利等人（ 1995 ）通过策略、战略和理念 3 个层次对关系营销进行了剖析，从而把营销战略的重心从产品和产品生命周期转向了客户和客户关系生命周期，并把关系营销描述成“通过满足客户的需要来赢得客户的偏爱和忠诚”；梅林·斯托恩（ MerlinStone ）等人于 1996 年开发了由吸引、欢迎、熟悉、账户管理、特别呵护、

潜在流失、流失和赢返客户组成的“关系阶段模型”和旨在客户细分的忠诚价值矩阵（ Loyal-valueMatrix ），认为价值和忠诚是客户关系管理的关键所在；鲍尔顿和卢斯（ Bolton and Ruth ）于 1998 年剖析了客户满意与客户关系的互动关系，论证了客户满意程度对客户关系的决定性影响；安德森（ Anderson ）等人于 1998 年对构建价值模型进行了有益的探讨；罗伯特·邵（ Robert Shaw ）于 1998 年指出，关系管理是一个互动过程，用于实现企业投入与客户需求满足之间的最佳平衡，从而实现企业利润的最大化，并进而勾勒出投入引发动机、客户行为、形成产出的因果链；派颇斯（ Peppers ）等人于 1999 年探讨了一对一营销的问题，开发了基于客户识别、细分、互动和定制的关系管理模型。鲍威（ Bove ）和约翰逊（ Johnson ）。于 2000 年分析了客户与服务员工的互动关系对真正的客户忠诚的影响，揭示出员工在客户关系管理中的战略角色；杜默德（ Dumond ）于 2000 年探讨了客户价值管理理论模型；派帕德（ Peppard ）于 2000 年研究了金融服务中的客户关系管理问题；艾伯特（ Abbott ）等人于 2001 年剖析了数据驱动型 CRM 战略；本戴普迪（ Bendapudi ）等人于 2001 年深入剖析了如何避免员工离职对客户关系所产生的消极影响。最近，李盟（ Lemon ）等人把客户的未来导向（期望的未来购买行为或预期后悔可能性）纳入到客户关系管理的框架中来，强调客户对企业的潜在贡献。

格拉哈姆（ Graham ）于 2001 年把客户关系管理视作企业处理经营业务与客户关系的一种态度、倾向与价值观念。察伯罗（ Chablo ）则倾向于从系统整合的角度界定客户关系管理，将其视作“把所有与客户接触的领域整合在一起的一套集成方法，并通过人、流程和技术的有效整合来实现”。类似地，伊霍夫（ Imhoff ）等人在 2001 年也基于系统整合角度，但更强调对客户接触的管理，并把客户关系管理界定为“协调公司战略、组织结构、企业文化和客户信息与技术之间的关系的整合方法”。帕斯和库雷恩（ Pass and Kuijlen ）于 2001 年论述了不同类型的 CRM ，如 A-CRM （分析型 CRM ）、 C-CRM （合作型 CRM ）， E-CRM （电子商务驱动型 CRM ）和 O-CRM （运营型 CRM ），并力图给出广为接受的、更为综合的 CRM 定义。克里斯托弗（ Christopher ）等人，（ 2002 ）则强调关系管理实际上是一种跨部门、基于流程的管理，并进而提出了囊括内部市场、推荐者市场、影响者市场、员工市场、供应商市场和客户市场的“六市场”模型。

SAS 公司是一家著名的统计软件及客户关系管理方案平台提供商，它把“客户关系管理界定为一个技术过程，是企业最大限度地掌握与运用客户信息来强化客户忠诚和实现客户挽留的过程”。由此不

难看出， SAS 公司强调的是客户关系管理的技术方面和客户信息的有效运用，强调的是能够充分运用客户信息并将其转化为客户知识的先进的数据库和决策支持工具，通过对客户知识的有效运用，更好地实现理解和监控客户行为之目的，最终实现客户忠诚度的提升和合理的客户挽留率。类似地，其他客户关系管理厂商也多认为客户关系管理是一种以客户为中心的经营策略，它以信息技术为手段，对相关业务功能进行重新设计，并对相关工作流程进行重组，以达到挽留老客户、吸引新客户、提高客户利润贡献度的目的。同时，几家著名研究或咨询机构对客户关系管理的定义如下。 Gartnet Group 认为，所谓的客户关系管理就是为企业提供全方位的管理视角，赋予企业更完善的客户交流能力，最大化客户的收益率。 Hurwitz Group 认为，客户关系管理的焦点是自动化并改善与销售、市场营销、客户服务和支持等领域的客户关系有关的商业流程；客户关系管理既是一套原则制度，也是一套软件和技术。 IBM 公司所理解的客户关系管理包括企业识别、挑选、获取、发展和保持客户的整个商业过程。 IBM 把客户关系管理分为 3 类：关系管理、流程管理和接人管理。惠普公司的客户关系管理之道认为，一个企业的客户关系管理流程，应当由 4 个阶段组成：信息管理阶段、客户价值衡量阶段、活动管理阶段和实施管理阶段。麦肯锡（ McKinsey & Company ）认为，客户关系管理是通过深入分析客户及其相关资料，为客户提供量身定做的产品与服务，以深耕及拓展客户关系。 Authur Andersen 公司指出，客户关系管理是指企业与客户建立一种学习性关系，即获取客户信息与情报，来满足他们的需求。美国赛贝斯公司（ sybase ， Inc ，）认为，客户关系管理是利用既有的数据仓库，整合所有相关资料，使其容易读取并进行分析，让组织能够确定衡量现存和潜在客户需求、机会、风险及成本，来最大化企业价值。

如果在因特网上进行搜索，可以发现一些在业界流传的定义与描述。例如，客户关系管理就是为企业提供全方位的管理工具，赋予企业更完善的客户交流能力，是客户收益率最大化的管理工具；客户关系管理就是企业用来识别、挑选、获取、发展和保持客户的整个商业过程；客户关系管理就是在正确的时间、使用正确的途径、为正确的客户提供正确的服务；客户关系管理主要聚焦在自动化并改善与销售、营销、服务领域客户关系有关的商业流程；客户关系管理的核心在于它是基于企业范围的业务流程及一系列相关规则，如怎样获取和挽留其服务的客户；客户关系管理是企业利用 IT 技术和因特网技术实现对客户的整合营销，是以客户为核心的企业营销的技术实现和管理实现；客户关系管理是通过选择和管理客户，以实现客户价值不断优化的企业战略，它需要建立以客户为中心的企业文化，它必须从企业的战略规划人手，通过信息技术的帮助，实现优化业务流程、提升

客户满意度，进而提升企业效益的目标； CRM 是企业整合销售、营销、客户服务、线上活动及渠道伙伴的一种系统及策略； CRM 包括客户组合管理、价值定位、附加价值角色、报酬与风险分享等四大要素； CRM 可视为在运用整合性营销与服务策略下，开发出的一致性行动，即企业在结合流程与科技的整合之下，找出客户的真正需求，同时要求企业内部在产品与服务上力求改进，以致力于客户满意与客户忠诚度的提升； CRM 是一个结合了计算机软硬件，并运用信息技术整合营销、企划与客户服务，提升客户“定制”的服务，以提高客户忠诚度及企业营运效益的一连串进程；客户关系管理就是一种聆听客户需求并进而了解客户的方式，必须从企业对客户最有价值点开始，与客户建立“学习”的关系；客户关系管理是利用软件与相关科技的支持，针对销售、营销、客户服务与支持等范畴，进行自动化与改善企业流程，同时，客户关系管理的应用软件不仅仅在于多重企业职能（销售、营销、客户服务与支持）的协调，而且也整合了客户沟通的多重渠道——面对面、电话中心、因特网，使得组织可以视情况选用不同客户偏好的互动模式；客户关系管理的定义就是其目的，即对于具有显著价值的客户策略性地发展及维护互利的长期关系；企业有效利用企业功能支持与资讯化能力，了解客户需求，探寻适合的客户，协助能以最有效的方式购得产品，提供整合性服务，并有效掌握交易信息，以调整营销策略，确保客户满意并开发市场机会，创造更高利润；利用数据库技术，使企业可以搜集所有客户相关资料，加以大量转换、加载、分析，并将这些数据加以预测和分析，以作为营销策略制定的参考，使其执行成功的几率提高，而达到提高利润、降低成本的目的的系统；客户关系管理是指透过信息科技，将营销、客户服务等加以整合，提供客户量身定制的服务，并增加客户满意度与忠诚度，以提升客户服务品质，达成增加企业经营效益的目的；等等。

（２）客户关系管理内涵的总结

综上所述，无数专家、学者与广大经理人员一样，都一致认为“吸引和挽留最有价值的客户”是成功营销项目的核心，是企业竞争制胜的关键。客户关系管理首先是一种管理理念，其核心思想是将企业的客户（包括最终客户、分销商和合作伙伴；包括潜在客户与现实客户）作为企业的战略资源，通过完善的客户服务和深入的客户分析来满足客户的需求，保证实现客户的终身价值；客户关系管理也是一种管理软件和技术，它将最佳的商业实践与数据挖掘、数据仓库、一对一营销、销售自动化及其他信息技术紧密结合在一起，为企业的销售、客户服务和决策支持等领域提供自动化的解决方案。

实际上，有关客户关系管理的研究既有一定的共同点，又各有侧

重。综合目前众多的有关客户关系管理的经典文献，大致可将其分成两大阵营。第一阵营是学术界和实业界对有效客户关系管理及其运用的探索，大致包括 4 种主要流派：①客户关系管理是一种经营观念，是企业处理其经营业务及客户关系的一种态度、倾向和价值观，要求企业全面地认识客户，最大限度发展客户与企业的关系，实现客户价值的最大化；②客户关系管理是一套综合的战略方法，用以有效地使用客户信息，培养与现实的和潜在的客户之间的关系，为企业创造大量价值；③客户关系管理是一套基本的商业战略，企业利用完整、稳固的客户关系，而不是某个特定产品或业务单位来传递产品和服务；④客户关系管理是通过一系列过程和系统来支持企业总体战略，以建立与特定客户之间的长期、有利可图的关系，其主要目标是通过更好地理解客户需求和偏好来增大客户价值。第二阵营则是以 SAS 、SAP 和 TBM 等为代表的 CRM 方案平台开发商，侧重从技术的角度来定义客户关系管理；认为客户关系管理是一个过程，企业通过这个过程，最大限度地掌握和利用客户信息，以增加客户的忠诚度，实现客户的终生挽留，并通过 CRM 应用软件的形式加以实现。

这样，基于上述有关客户关系管理的界定与内涵的探讨，结合客户关系管理研究与实践的新特点，我们对客户关系管理的界定如下：客户关系管理是企业的一种经营哲学和总体战略，它采用先进的信息与通信技术来获取客户数据，运用发达的数据分析工具来分析客户数据，挖掘客户的需求特征、偏好变化趋势和行为模式，积累、运用和共享客户知识，并进而通过有针对性地为不同客户提供具有优异价值的定制化产品或服务来管理处于不同生命周期的客户关系及其组合，通过有效的客户互动来强化客户忠诚，并最终实现客户价值最大化和企业价值最大化之间的合理平衡的动态过程。

这个定义包括以下几个层面的含义。

①客户关系管理不是一种简单的概念或方案，而且企业的一种哲学与战略，贯穿于企业的每个经营环节和经营部门，其目的是以有利可图的方式管理企业现有的和潜在的客户。为了使企业围绕客户有效地展开自己的经营活动，客户关系管理涉及战略远景、战略制定与实施，以及过程、组织、人员和技术等各方面的变革。

②客户关系管理的目的是实现客户价值最大化与企业价值最大化的合理平衡，即客户与企业之间的双赢。无疑，坚持以客户为中心，为客户创造优异价值是任何客户关系管理的基石，这是实现客户挽留和客户获取的关键所在；而另一方面，企业是以盈利为中心的组织，实现利润最大化是企业生存和发展的宗旨。二者之间不可避免地会存在着一定的“冲突”：不惜代价地为客户创造价值，势必增大企业的成

本和损害企业的盈利能力，势必无法保证企业长期持续地为客户创造最优异的客户价值的能力。不过，二者之间又存在着一定的统一关系：为客户创造的价值越优异，越有可能提高客户的满意度和忠诚度，越有可能实现客户挽留与客户获取的目的，从而有利于实现企业价值的最大化。事实上，借鉴客户权益或资产的有关理论，企业完全可以做到这一点。

③对客户互动的有效管理是切实保证客户关系管理的有效性的关键所在。无论是创造优异的客户价值，还是实现企业价值的最大化，一个至关重要的前提就是企业必须有效地管理与客户接触的每个界面，在与客户的互动中实现全情境价值的最优化，创造一种完美的客户体验和最大限度地捕捉有关客户的任何信息——既包括有关客户需求与偏好及其变动的信息，也包括客户特征及其建议的信息。

④以因特网和数据挖掘工具等为代表的信息技术是客户关系管理的技术支撑。无论是要创造最优异的客户价值和实现有效的客户互动，还是要制定和实施切实可行的客户关系管理战略及其相关措施，都需要强大的信息技术的支持，以便企业能够以整合的方式收集、传播、运用、共享和更新有关客户的任何信息，最大限度地产生、运用和共享客户知识。同时，这些信息技术也是进行客户细分的重要工具。

⑤在不同客户表现差异性的偏好与需求的同时，他们也往往具有不同的价值。企业必须把主要精力集中在最有价值的客户身上。一般而言，那些低价值的客户在数量上往往占有绝大部分比重，但对企业的贡献可能却很小。客户关系管理并不是主张放弃那些低价值的客户，而是主张在客户细分和深入剖析的基础上加以区别对待。不过，这里需要特别强调的是，这里所说的价值，虽然都是指相对于企业而言客户所具有的价值；但人们需要从多个层面来理解其内涵，其中既包括潜在客户价值，也包括现实的客户价值，既包括客户的经济货币价值，也包括客户的非货币性的社会价值。

实际上，虽然客户关系管理是最近几年才提出的，但它并不是什么新概念。在这个词出现之前，基本的营销理论已经发展得非常成熟，营销管理的基本思想已经定型。在引入客户关系管理之后，客户关系管理中的营销管理思想与传统营销思想是保持一致的，只不过相应的营销方法可能发生了一定的变化。它是信息技术与传统的营销、销售、质量管理、知识管理和服务管理整合的产物，是营销理论的进一步拓展和升华。不过，正如上面的界定所描述的，客户关系管理已经超越了营销管理的狭隘范畴，是企业的一种经营哲学和总体战略，是多个学科交叉发展的产物。根据 Data Warehousing Institute（

TWDI ）所做的一项称为“运用客户信息谋求战略优势”的调查，通过对 1670 名信息技术专业人员和咨询家的调查， CRM 已经超越了营销和客户服务活动，代表着又一次模式转换，是从产品中心观向客户中心观的转换。

１．２．２客户关系管理的本质

从以上分析不难看出，以客户为中心、为客户创造价值是任何客户关系管理战略的理论基石，企业必须突破局限于营销部门和客户服务部门的传统模式，实施跨部门的、贯穿于整个组织的客户关系管理战略，把客户中心型战略与强化客户忠诚和增加利润的流程整合在一起。就客户关系管理的本质而言，主要表现在以下几个方面。

１．客户关系管理的终极目标是客户资源价值的最大化

企业要发展需要对自己的资源进行有效的组织与配置。随着人类社会的发展，企业资源的内涵也在不断扩展，从早期的土地、设备、厂房、原材料、资金等有形资产，扩展到现在的品牌、商标、专利、知识产权、商誉、信息和独特能力等无形资产。在当今的后工业经济时代——“信息时代”，信息经过加工处理后所产生的知识，成为企业发展的战略资源。在人类社会从“产品”导向时代转变为“客户”导向时代的今天，客户的选择决定着企业的命运。相应地，客户与客户关系，以及相关的客户知识和客户相关能力，成为当今企业最重要的战略资源之一。

企业实施客户关系管理，就是要对企业与客户发生的各种关系进行全面管理，以实现客户资源价值的最大化。企业与客户之间的关系，不仅包括单纯的销售过程所发生的业务关系，如签订合同、处理订单、发货、收款等，而且还包括在企业营销及售后服务过程中发生的各种关系，在企业市场调查活动和市场推广过程中与潜在客户发生的关系，在目标客户接触过程中企业与客户接触全过程所发生的多对多的关系。对企业与客户之间可能发生的各种关系进行全面管理，将会显著提升企业的营销能力和关系管理能力，降低营销成本，控制营销过程中可能导致客户抱怨的各种行为，促进目标营销、交叉营销和追加营销策略的有效实施，提升客户忠诚和客户的终身价值，提高客户挽留率和客户的利润贡献率，实现客户资源价值的最大化。

２．客户关系管理在本质上是企业与客户的种竞合型博弈

客户关系管理在本质上是企业与客户的一种竞合博弈。一方面，社会的发展离不开企业的发展，而企业要稳步发展，就必须不断注入

用于扩大再生产的资金。而想获得扩大再生产的资金，企业就必须盈利；因此，企业便会想方设法地获取更多的利润。为此，首先需要创造和交付让客户满意的产品或服务，然后才能获取客户荷包中的一定份额，否则只会被竞争对手一抢而空。另一方面，为了在剧烈变化的环境中获得利润，企业必须寻求一种新的平衡点——投入与收益的平衡点；而客户为实现高层次需求，也必须寻找一种新的平衡——需求满足与支出的平衡点；同时，还存在着一种全局平衡，即在信息完全与信息不完全的条件下，企业与客户之间的需求平衡。在这种既竞争又合作的大背景下，企业与客户之间实质上是一种竞合型博弈。客户关系管理的管理理念也指出：客户与企业之间不再是供需矛盾的对立关系，而是一种竞争条件下的合作型博弈，是一种持续型的学习关系。该理念把“双赢”作为关系存在和发展的基础，供方提供优良的服务、优质的产品，需方回报以合适的价格，供需双方是长期稳定、互惠互利的关系。

3．客户关系管理以企业与客户的双向资源投入与管理为特征

客户关系管理以企业与客户的双向资源投入与管理为特征，是旨在影响和塑造客户投资于企业中的资源类型与数量的一种努力，从而通过提供满意的客户资源回报来成功地影响客户投资于企业的资源组合——经济投资与社会投资（如声誉资源和友谊、忠诚与信任等社会资源）的组合。在进行了科学的客户定位与细分之后，企业需要针对不同客户群体，实施相应的顾客资源管理策略，以便努力推动和优化客户对企业的资源投入，以及保证企业面向客户投入相应的资源。借鉴道池（Dorsch）等人对客户权益所做的界定，客户权益是客户投资于企业中的所有资源的价值（企业的所有客户的折现终身价值的总和），具体包括有形资源和无形资源两种。一方面，企业管理者可以强调经济资源的交换，并利用企业的资产负债表确定有关经济交易的记录；另一方面，管理者需要对资产负债表上无法明显体现的客户投资——客户对企业所进行的无形投资（非经济投资）给予特别的关注。这些未被明显记录的无形资源（如企业与客户的社会联系）往往比企业的有形资产更具有价值。不过，也并非所有交易都代表着客户对企业的资源投资。例如，一笔以现金结算的销售交易就不是“客户的投资”。而且，每笔客户资源投入在企业中也不可能处于同等重要的地位。当企业不能为客户的资源投入提供理想的收益时，客户很可能会把投入到该企业中的资源“抽逃”出来，并投入到其他企业，从而发生客户转移。例如，对某企业不满意的客户，在未来存在同类需求并从事购买活动时，很可能完全忽视该企业的存在。同时，创造和影响客户的资源投入，要求管理者必须通过配置或重新配置企业的相关资源，为现有客户和潜在客户对企业的经济与社会投资创造条件，并

持续地提供强有力的投资动因。为此，企业可以做出提供经济与社会“红利”的承诺，并努力履行诺言。但是就其实质而言，为了刺激客户投入，企业必须同时对客户进行投资。

因此，客户关系管理的一项关键任务就是明确客户投入到企业中的资源类型及其希望从企业那里得到的资源回报类型。根据斯托巴卡等人的研究成果，客户和企业之间进行着 3 个层次的资源交换，分别是情感层面、知识层面和行为层面，而且这 3 个层面的资源交换还存在密切的联系并相互影响。例如，在一定程度上，知识决定了行为。客户采取的任何行动，大都是在对自己所掌握的信息进行分析的基础上进行的。一般而言，企业所提供的产品或服务越复杂，客户决策所需要的信息也就越多。类似地，在某种程度上，情感决定着知识的运用和具体行为。一方面，情感因素决定了人们对不同知识的重视程度；另一方面，情感因素也决定了人们的行为。相应地，人们行为又有助于知识的积累和情感的形成。因此，仅仅依靠知识的增加，未必能够给客户或企业带来利益；要想从中受益，还需要情感因素和行为要素。实际上，如果从客户的角度看，客户行动 / 资源投入可以包括购买行为、口碑沟通、产品与服务咨询、提高购买量与频度、交叉购买与追加购买等；从企业的角度看，企业的资源投入 / 行动可以包括定价、促销决策、实施忠诚项目、改进质量和交付优异客户价值等，从而对客户的资源投入产生影响。也就是说，通过有效地管理客户关系，企业可以成功地影响客户投资于企业的资源组合，从而激发出彼此营造一种“双赢”局面而持续投资的欲望。企业与客户之间的相互资源投入组合及其匹配关系如图 1-4 所示。

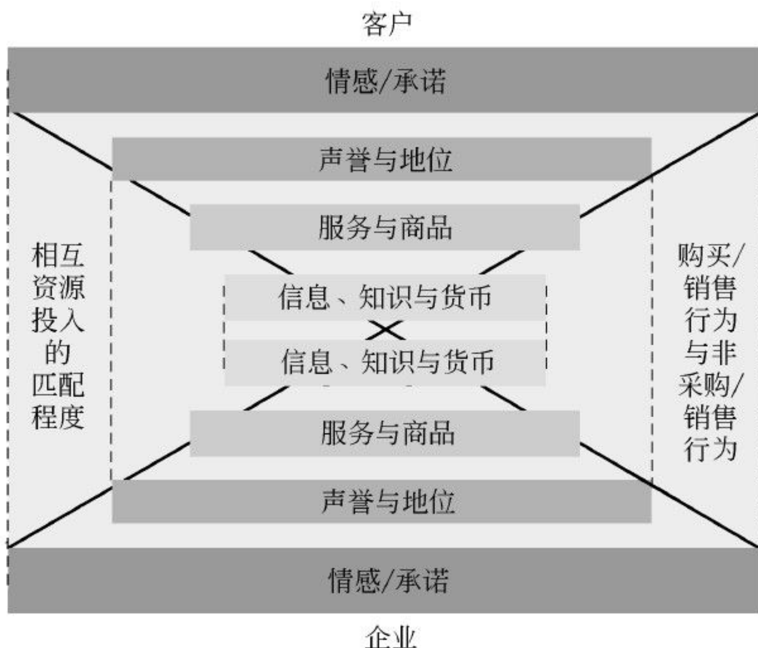


图 1-4 企业与客户的资源投入组合及其匹配关系

１．２．3CRM 的分类

最初，人们倾向于把所有的客户关系管理都称之为运营型客户关系管理。随着客户关系管理厂商的日益增多，而且产品的功能有所侧重，美国一家著名的信息技术分析公司 MetaGroup 和帕斯（ Pass ）等人把客户关系管理分成运营型客户关系管理、分析型客户关系管理和合作型客户关系管理 3 种。

１．运营型客户关系管理

运营型客户关系管理也称作“前台”客户关系管理，如营销自动化、销售自动化和客户服务管理等与客户直接发生接触的部分，目的是为了确保企业与客户的交流，确保企业能够通过各种客户互动渠道收集到所需的客户信息，以便建立起客户档案并将其存储在中央客户数据库中。各种技术的发展与成熟为企业提供了通过不同渠道与客户交货的能力。因特网、数字电视和 GSM 移动电话的出现，从根本上改变了企业与客户的互动渠道和互动方式。运营型客户关系管理对销售、营销和客户服务 3 个部分业务流程和管理进行信息化改造，注重客户连接点（销售、市场、客户服务方面）的业务流程自动化，其作

用在于跟踪、分析和驱动市场导向，提高日常的前台运作的效率和准确性，主要是销售自动化（ Sales Automation ， SA ）、营销自动化（ Marketing Automation ， MA ）和客户服务的自动化（ Customer Service & Support ， CS&S ）。这种客户关系管理主要面向与客户接触的业务或营销人员，存在着与其他系统部分数据进行整合的需求，客户数据中包括未曾交易的潜在客户，注重目标客户细分与潜在商机的追踪管理，所提供的数据比较能够支持分析型客户关系管理需求、历史互动数据的再使用（ reused ），达成一对一的营销模式，比较适用于产品销售与业务管理的企业等。它适合于客户关系管理建设的中期，常常用作部门整合的工具。

2 ．合作型客户关系管理

合作型客户关系管理又称作协作型客户关系管理，旨在实现客户沟通所需手段（包括电话、传真、网络、电子邮件等）与客户互动渠道（例如，对于银行而言，有营业网点、网上银行、银行客户服务中心等）的集成和自动化，强调客户、员工、商业伙伴的协作，主要有业务信息系统（ Operational Information System ， OIS ）、联络中心（ Contact Center ， CC ）管理和 Web 集成管理（ Web Integration Management ， WIM ）。通过协作界面的使用，使得客户、员工、商业伙伴实时交流，保障他们都能得到完整、准确、可靠而统一的信息。例如，客户在浏览网页和进行自助服务时，可以单击“帮助”进入在线服务功能，这样就可以与企业服务人员进行诸如网上交谈和 IP 电话等实时互动。这种客户关系管理主要针对第一线的服务人员，需要结合前端的话务系统（如交换机），提供自动转接与分配工作机制及整合语音互动服务，实时提供客户的基本数据，定时提供处理成本与效率的相关数据（如报表），实时处理客户的疑问或问题，客户资料多为公司现有客户，比较适用于服务企业等。它适用于客户关系管理建设的中后期，常常用作信息互动的工具。

3 ．分析型客户关系管理

分析型客户关系管理是对上面两部分的应用所产生的信息进行加工处理和分析（商务管理数据分析和特殊客户的数据分析），产生相应报告和客户智能，为客户提供个性化服务，为企业的战略、战术的决策提供支持，包括数据仓库（ Data Base ／ Warehouse ， DB ）和知识仓库（ Knowledge Base ， KB ）建设及依托管理信息系统的商业决策分析智能，简称商业智能（ Business Intelligence ， BI ）；企业通过把收集到的客户数据进行科学的分析预测，把数据转为信息，把信息化为客户知识，然后再将客户知识应用到相应的目标营销、“一对一”营销和追加销售等管理活动中去。因此，分析型客户关

系管理具有非常重要的角色，是企业成套客户关系管理发挥功效的前提，适合于客户关系管理的建设初期，常常用作现有应用系统和数据集的整合、多维数据分析、预测和优化。

综合而言，其主要功能包括现有应用系统的整合、存放在不同数据库中的相互关联的原始数据的整合、关联性查询、客户价值评估和客户细分、利用分析数据和商业智能方法验证行业经验、分析和考察客户的消费行为和数据挖掘、建立数据模型和预测市场活动效果、调整重要参数和估计对收益和利润的影响、知识发现与知识库、产品定位和市场决策、数据模型的优化和确定营销策略等。这种客户关系管理主要针对企业高层主管或市场营销分析人员，常常与数据仓库的作业平台结合使用，需要产业相关的经验累积来辅助，提供对企业经营方向具有参考价值的分析数据，注重前端客户资料的搜集与正确性，注重历史资料的保留与涵盖广度，并与 OLAP 数据结合起来提供 DSS 或 EIS 的前端支持等。

上面只是对客户关系管理的一种分类，实际上还存在着许多其他不同方法。例如，客户关系管理还包括在线客户关系管理（ E-CRM ），指基于 Internet 平台和电子商务战略下的客户关系管理系统；知识型客户关系管理（ KCRM ），指应用于电子商务关系管理的知识管理原则，它是知识管理、合作关系管理和电子商务的整合。另外，还有人提出了客户智能系统（ Intelligent-CRM ， I-CRM ）的概念。同时必须指出的是，按照其应用环境，还可以粗略地把客户关系管理分为消费市场客户关系管理（ B to C CRM ）和组织市场客户关系管理（ B to B CRM ）。其中，组织市场客户关系管理不应该只经营与企业客户采购部门的关系，更应该深入到部门和员工，经营与内部使用者之间的关系。只有这样，才能有效掌握客户采购时可能出现的变量。在组织市场客户关系管理环境下，企业的往来对象通常只有少数几家，每次交易的金额较高，且所售产品的复杂性也比较高。诸如此类的交易形态的差异、产品差异、买方与卖方特征差异（如表 1-3 所示），使得产业市场客户关系管理无法适用消费市场客户关系管理企业可以运用的客户行为统计分析。

表 1-3　消费市场环境与组织市场环境的关键特征比较表

市场中的关键特征	消费市场	产业市场
买方特征		
买方居住分散度	高	低
买方知识水平	低	高
买方忠诚度	低	高
买方购买参与度	低	高
买方购买动因与技巧	感性/自我满足	理性/专业
买方购买量	小	大
购买中心复杂程度	低	高
购买中心规模	个人	组织/集团
市场结构	大量消费者 采购者与消费者是同一个人或比较密切，常常具有血缘或友谊关系	较少的关系——最终用户需求高度集中 不同角色的人出于不同原因进行采购
卖方特征		
关键客户管理	相对不太重要	很重要
卖方市场人员基数	大	小
卖方知识水平	低	高
产品与服务特征		
产品种类	标准	个性化
购买流程	简单	复杂/竞标
购买风险度	低	高
服务要求	低	高
系统销售	偶尔	经常
技术复杂度	简单	复杂
决策标准	主要是情感型的	主要是理性的、经济的

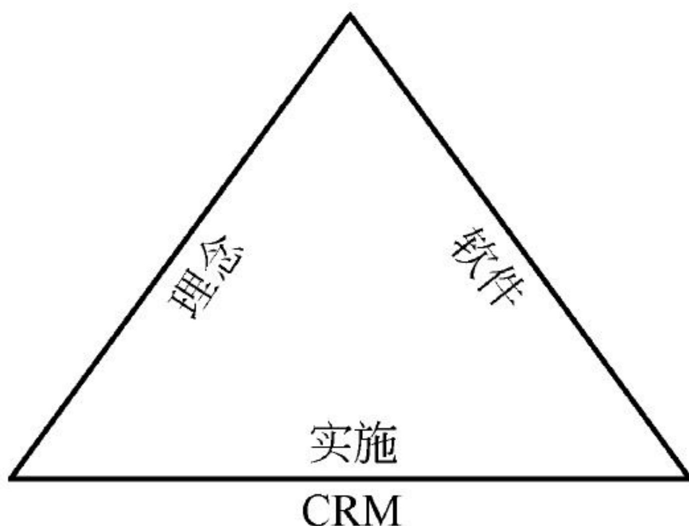
续表

市场中的关键特征	消费市场	产业市场
交易特征		
平均销售量	小	大
买方对卖方的依存度	低	各异
买方权利	低	高
买方购买量与卖方销售量比	小	各异
买方/卖方交易	交易型	关系型
买卖双方互惠度	低	高
买方转换卖方难易度	容易	比较难
契约协定水平	低	高
异质投资	低、策略性	高、战略性
讨价还价水平	低	高
买卖关系控制	卖方	各异
购买频率	高	低
卖方对买方的依赖度	低	各异

1．2．4 客户关系管理的理念、系统（软件）与实施

无论是经营什么业务的企业，大都已经意识到客户和客户关系管理的重要性。据统计，目前在中国从事 CRM 软件开发、销售、咨询实施的国内外公司至少有 5O 余家。许多专家、媒体和研究机构也从不同角度仁者见仁、智者见智。但无论对于企业，还是 CRM 软件厂商、咨询公司，理念、软件与实施都是客户关系管理的 3 个关键要素，是成功的客户关系管理所不可或缺的；而它们彼此之间又不可以

等同，共同构成了客户关系管理三角（三角形最稳固）的三条边，如图 1 — 5 所示。



1 ．客户关系管理理念

图 1-5 客户关系管理三角

客户关系管理理念源自传统营销学、关系营销学、数据库营销和其他管理学理论，其核心思想是为提供产品或服务的企业发现、留住并提升客户价值，进而提高企业的盈利能力（包括经济效益和社会效益）和提升竞争优势。因此，对于客户关系理念的理解，是企业能够向建立“以客户为核心、以市场为导向”的经营管理模式转变的第一步。企业必须据此确定广为接受和认可的客户关系管理远景和明确客户关系管理的理论基础与战略目标。当然，任何组织都存在着一定的惯性，需要逐步调整和一定的适应期。愿不愿意接受、能否接受、如何接受客户关系管理理念，并非每个企业都能顺利过关，要充分考虑到各利益相关者的利益及其要求。对于客户关系管理的万能论或无用论，都是不可取的，应该考虑到企业所面对的市场主体及发展阶段，在适合的时间、适合的地点，以适合的手段引入客户关系管理理念。

2 ．客户关系管理实施

客户关系管理实施是结合软件与企业状况，在调研分析的基础上形成的解决方案，实施之初就要确定实施的目标与范围，确保在有限

的资源与时间内完成项目、规避风险或将风险降低到最低点。实施的目标不是越高越好，实施的范围也不是越大越好。客户关系管理的实施是一个艰苦而渐进的过程，立竿见影、拔苗助长和一蹴而就的做法都是危险和错误的。不过，为了确保成功，企业必须形成明确的客户关系战略、实施业务流程重组和设定分阶段的目标，并在理念和软件的支持下分步加以实施。信心建立、经验增加、工作扎实，是实施成功的必备要素。目前，客户关系管理的实施能力是许多厂商所缺乏的，而实施又恰恰是许多企业所忽视的。不少企业在购买客户关系管理软件前期，做出了谨慎的选择，开展了激烈的竞标；但在购买之后却没有认真实施或是认为没有必要花费人力和物力加以实施，使得客户关系管理软件没有经过多长时间就束之高阁。因此，准备引入客户关系管理系统的企业不但要评价其软件本身，也要从实施能力的角度进行考虑，在软件与实施两方面具有优势的厂商才是企业的首选。

3 ．客户关系管理软件

市场上目前有各种类型的 CRM 软件，如运营型、合作型和分析型，或是针对某个行业的专版，甚至是定制开发。但企业购买或使用客户关系管理软件，并不等于经营管理模式已经以客户为核心。客户关系管理软件从销售自动化诞生时起到现在，功能越来越多，企业前端管理是其重点，但越来越多地融入了知识管理、商业智能和电子商务等理念与技术，外延与分支也不断扩大。需要强调指出的是，客户关系管理软件并不等于客户关系管理理念，它是先进理念的反映与体现；但客户关系管理理念要比客户关系管理应用系统广得多，它吸纳了当今先进的软件开发技术、企业经营管理模式、营销理论与技巧，是一个纯技术概念——利用最新的信息技术，针对“销售、服务、营销、客户互动、客户分析”等业务领域而设计的各种软件功能模块组合，是把客户关系管理理念具体加以贯彻并实现其目标有效的有形工具与平台，包括因特网和电子商务、多媒体技术、数据仓库和数据挖掘、专家系统、人工智能和呼叫中心等。比较而言，完整的客户关系管理至少包括两个层面的含义：一层含义就是我们上面所说的客户关系管理软件或计算机应用系统；更重要的另一层含义是客户关系管理的管理层面，指与营销、销售和服务领域有关的“以客户为中心”的理念和为实施客户关系管理而建立的客户中心型业务流程。同时，客户关系管理软件不是一种交付即用的工具，往往需要根据企业的具体情况加以实施。

为了准确地把握客户关系管理的概念及其内涵，下面就对客户关系管理与伙伴关系管理、业务流程再造和企业资源计划（ ERP ）等相关概念的异同进行比较分析，以便突出客户关系管理在现代企业管

理中的定位。

1 ．伙伴关系管理与客户关系管理

伙伴关系管理（ Partner Relationship Management ）简写为 PRM 。一方面，客户关系管理与伙伴关系管理的功能有很多相似的地方，例如：客户和分销商管理及其相关信息、联系人信息、销售机会管理（新的合作伙伴与新客户）和活动管理等。另一方面，在面对合作伙伴和面对最终客户时，企业所需要的管理功能不尽相同。在非伙伴关系管理系统中，没有招募合作伙伴和激励基金管理的功能。伙伴关系管理所特有的管理功能有：合作伙伴活动管理，合作伙伴能进入 PRM 系统（联合的营销、销售、物流和服务提供），合作伙伴资格的跟踪和合作伙伴额度的跟踪等，其目的在于使伙伴关系的价值最优化。在传统的销售自动化（ SFA ）系统中，供应商不提供对合作伙伴进行管理的功能。现在，有些客户关系管理软件供应商已经开始提供新的伙伴关系管理模块，成为与传统的销售自动化和客户关系管理产品不同的解决方案。当然，对不同的企业来说，伙伴关系管理软件应用的深度和广度都会有所差异。如果企业强迫合作伙伴使用伙伴关系管理软件，可能会给他们带来额外的工作量，合作伙伴可能会提供竞争性的产品，或者倾向于销售竞争对手的产品。

2 ．业务流程再造与客户关系管理

业务流程再造（ Business Process Reengineering ）的缩写是 BPR 。它的着眼点是流程，关注的是企业的业务和支持这些业务的流程。其作用在于帮助企业识别那些可以改善客户活动的关键业务领域，并对流程进行改造，从而为客户创造价值。作为一项技术，它能帮助企业更好地理解客户及其偏好，并跟踪每一个客户活动，有利于企业向客户提供定制化的个性化服务。比较而言，客户关系管理的首要关注点是客户，其次是成本和流程。同时，二者之间又具有一定的联系，彼此之间相互影响和相互制约。一方面，如果仅关注业务，可能会因为对前台的客户期望关注不够而使竞争力下降；如果仅关注客户，可能产生后台运作效率低和后台过于臃肿等问题。另一方面，在进行业务流程再造时，企业可以利用客户关系管理系统来简化流程，涉及到的流程要考虑到软件系统实现的可能性；在客户关系管理系统的实施过程中，往往需要大量的客户化工作，企业可以通过业务流程再造对原有的营销体系进行重新设计，对原有部门、分公司、办事处岗位和职能重新定位，理顺企业的管理方法、业务流程、岗位设置和管理制度等。实际上，客户关系管理的应用能否取得成效，在很大程度上取决于业务流程再造阶段或与之类似的工作阶段。对于运用客户关系管理的企业或提供相关方面的咨询服务机构来说，业务流程再造

方面的经验将为业务流程再造与客户关系管理的结合带来很多帮助。此外，在业务流程再造和客户关系管理这两个领域中，信息技术都扮演着重要的角色。

3 ．企业资源计划和客户关系管理

大多数企业资源计划（ FRP ）软件，都是在 20 世纪 80 年代晚期为大型计算机系统而开发的，它们很适合 90 年代中期的客户端 / 服务器模式；因其架构不适合在线的要求，现在都面临着很大挑战。相应地，不少传统的 ERP 厂商已经在改善这种情况，使有些 ERP 不再是传统的 ERP ，更类似于传统的后台处理系统（如订单管理和财务系统）。通过 ERP 建设和管理改造，很多企业实现了制造、库存、财务、销售、采购等环节的流程优化和自动化；而与客户有关的管理活动却是 ERP 所涉及但功力薄弱的地方，如销售队伍、销售机会的管理、市场活动的组织和评价，以及客户服务请求的处理等。但在当今的竞争中，随着客户的重要性日益凸现，企业越来越有必要对面向客户的各项信息和活动进行集成，组建以客户为中心的企业，实现对客户活动的全面管理。同时，日趋复杂多变的不可预测环境，也对 ERP 的思路提出了挑战。因此， ERP 的出路在于充分利用人性化的新技术，突破对企业内部的管理，致力于提高企业与合作伙伴和客户进行联合和协作的能力。换句话说， ERP 软件同客户关系管理软件之间存在着相互影响和相互渗透的关系，图 1-6 列示了企业资源计划与客户关系管理之间的关系。

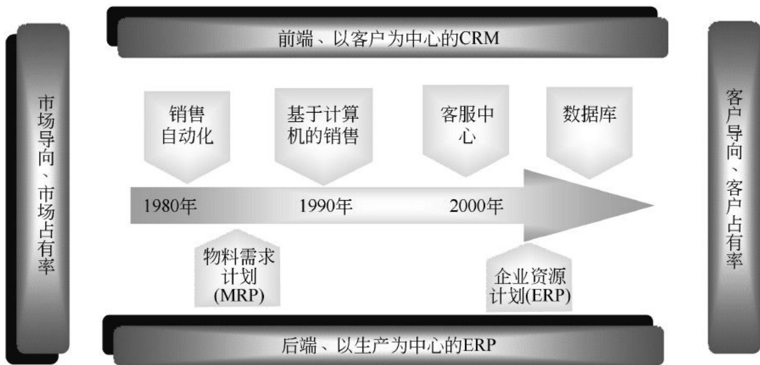


图 1-6 企业资源计划（ ERP ）与客户关系管理的联系

比较而言， ERP 理念建立在满足企业的内部客户上，对最终的产品交付和外部的客户满意度有重要影响，主要实现采购、生产、库存、质量、分销、财务的信息化；而客户关系管理作为一个前台系

统，包含市场、销售和服务三大领域，与 ERP 这个后台系统各有分工，互为补充。客户关系管理要真正满足企业内外两种客户的要求，着眼点是完成对用户的承诺，强调的是产品或服务的交付时间、速度、方式，以及交付产品或服务的质量和功能。从商务解决方案设计者的观点来看，理想的客户关系管理需要 ERP 的功能。如果没有 ERP 系统，不仅销售订单的处理速度会下降，工作量会大大增加，工作质量会降低，而且还有可能影响企业对客户需求的满足程度。例如，在客户已经很了解产品配置并期望在网上下订单时，他／她可能希望能够看到期望的产品配置、物流情况和价格信息；而只有有了支撑网上销售的 ERP 系统时，这种期望才能实现。另外，由于客户关系管理原理适合于所有实体（如供应商、渠道合作伙伴、投资者、员工等）的关系，某种角度上说，他们都是企业的客户——向供应商提供了市场，向投资者提供了赚钱的投资机会，向员工提供工作职业生涯和工作环境，这就为客户关系管理与 ERP 的结合与匹配奠定了基础。在实践中，如果能把 CRM 与 ERP 集成起来，将使得二者变得更加强大。二者的集成将覆盖前后台的所有功能，更好地实现其功能。

4．电子商务与客户关系管理

概括地说，电子商务与客户关系管理的关系在于：电子商务是充分利用信息技术，特别是因特网来提高企业所有业务运作和管理活动的效率和效益；而客户关系管理则专注于同客户密切相关的业务领域，主要是客户中心、服务自动化、销售自动化、市场自动化、企业网站等，通过在这些领域内提高内部运作效率和方便客户来提高企业竞争力。从软件上来讲，为使更多的客户购买自己的产品和服务，企业应该高度重视企业网站（狭义的电子商务）这个工具。也就是说，应该提供网上商店、网上服务、网上营销和网上支付等方面的功能。如果客户关系管理没有最大限度地利用因特网这个有力的工具与客户进行交流和建立关系，应用客户关系管理的效果就会大打折扣。实际上，许多产业生产和服务的方式正经历着从“大规模生产”到“大规模定制”的转变，也就是说，这些业务流程的每个环节都要设身处地地为客户着想。为此，企业范围的电子商务建设，不可缺少。其中，企业范围的电子商务平台是跨越企业的产品线、业务模块（如生产、销售和服务）、管理层次和各种媒介（如内部网、因特网、电话、传真、电子邮件和直接接触）的立体化管理系统，是企业的数字神经系统。从这个意义上讲，客户关系管理是电子商务平台的重要组成部分。

5．商业智能与客户关系管理

客户关系管理把客户和合作伙伴的接触点及其互动过程作为竞争优势的源泉之一，保证与目标对象的每次活动都能最大限度地增加价

值。比较而言，商业智能是为产生可执行的信息而管理数据，客户关系管理是靠创造支持决策的实时数据来改善客户互动。同时，商业智能允许根据需要进行数据汇总和集成，对数据进行各种方式的分析；客户关系管理允许在各个领域捕捉详细信息。这样，通过客户关系管理捕捉数据，通过商业智能分析数据，它们具有强烈的互补关系。

实际上，许多企业对于 CRM 的内涵和外延都没有达成共识，在很多时候所看到的仅仅是客户关系管理这幅美丽图画的一部分，当真正展开客户关系管理应用时，却只能头痛医头、脚痛医脚。因此，有必要把客户关系管理放在企业信息化和管理改造的整体框架中进行分析、调研、论证和实施，而不是就客户关系管理而论客户关系管理，从而对深入了解客户关系管理的外延提出了要求。目前，越来越多的企业开始认识到了这一点。

尽管有关客户关系管理的研究与实践已经取得了突飞猛进的发展，但也存在着许多不足和问题，并把不少企业导入了 CRM 误区或陷阱。例如，近年来，不少企业在客户关系方面做了很大努力；但却由于难于对客户期望做出有效反应，无法有效地在企业的目标与资源分配和客户的目标与资源投入之间求得合理平衡，客户满意度在不断下降。同时， Woodcock 等人在 2001 年的研究也表明， 70 %的 CRM 项目都以失败而告终。美国贝恩公司（ Bain & Company ）对 451 位公司高级管理人员所做的调查表明，在接受评估的 25 种常用工具中，客户关系管理的客户满意度排名倒数第三。该调查发现， 1 ／ 5 用户表示其公司的客户关系管理不仅没带来利润增长，反而损害了长期客户关系。概括起来，当前有关客户关系管理的研究与实践所存在的不足与问题主要表现在 6 个方面。

1 ．对客户关系管理的狭隘理解与片面认识

由于客户关系管理可以从不同的角度来定义，有些厂商过度强调其分析特性，认为“客户关系管理要花上半年时间来分析企业资料模型，再花上半年来构建数据仓库，当这些资料完整后就一劳永逸、天下太平了”，好像客户关系管理就是一个庞大的数据仓库。也有另外一些人从流程自动化的角度，认为客户关系管理就是“营销、销售和服务”的自动化，好像只要把销售自动化弄好，让业务员可以把每次拜访记录下来，就是客户关系管理了。更有些电话交换机厂商，强调服务中心的功效，认为只要用 CTI （电脑电话整合）技术建成呼叫中心或客户服务中心，就是客户关系管理。其实，这些观点都只看到了客户关系管理的一部分。顾名思义，客户关系管理包括客户、关系和管理，而不仅仅是数据库、软件、客户服务或销售。可以说，狭隘地理解客户关系管理，仅仅将其看作是一种管理软件或硬件，是许多客

户关系管理实践遭受挫折的罪魁祸首。根据研究咨询公司（ Gartner Group 的调查，约有 55 %左右的客户关系管理项目因此而事与愿违，导致客户大量流失、企业盈利大幅下降。究其原因，就是过于把客户关系管理看作是一种管理软件，认为有了这样一个软件，就可以很好地建立客户关系并对其进行管理，对客户关系管理硬件或软件投资越多，所实现的客户满意和收入增长就越高。这是影响客户关系管理有效性的普遍性问题。事实上，客户关系管理更主要的是一种新的营销理念、新的企业文化、新的管理范式和与此相适应的新的管理流程，而 CRM 软件只是实施这种新的管理范式和流程的一种技术手段。企业在实施客户关系管理的过程中，应该首先把 CRM 看作是一种经营理念，第一步先制定好客户关系管理远景与战略，第二步通过对员工的培训和对业务流程的再造等途径实施上述战略，然后再在此基础上实施客户关系管理技术和软件系统，从而妥善处理好“人、流程和技术”三者之间的关系。

2 ．缺乏明确的客户关系管理远景与战略

目前，大多数客户关系管理项目并不是因为技术问题而失败，更多的情况是由于与企业的目标不一致或根本就没有明确的目标与战略。和大多数新技术一样，客户关系管理也因天花乱坠的宣传而被蒙上了一层面纱。在供应商的大肆宣传和企业不切实际的期望下，许多企业在没有形成清晰的客户战略之前，就已经开始实施客户关系管理；不是由厂商根据客户所描述的需求来度身定做，而是购买了太多的功能，但这些功能却根本不适合具体的客户管理需求。同时，有些企业已经制定了客户战略，却太宽泛，没有形成明确的客户关系管理远景和目标。如果要求完成太多的任务，满足各种不同的需求，客户关系管理的失败也就不足为奇了。也有的企业虽然确定了高度具体的目标，但却脱离了企业的全局战略，从而为其后来的失败埋藏了隐患。实际上，客户关系管理工具可用作多种目的，企业应该先确定自己的目标，而不能不分青红皂白就开始购买和实施客户关系管理。例如，企业的目标是希望降低处理客户查询的费用，还是希望获得新的客户？是希望将精力集中在挽留重要客户上，还是想销售具有更高价值的产品？是希望最大化客户的当前价值，还是实现客户终身价值的最大化？是希望实现货币价值的最大化吗？如果没有回答这些问题，企业往往只能是选择错误的客户关系管理工具。例如，目前在多数客户管理的研究与实践中，过多地强调了客户的货币价值（ share of wallet ），忽视了客户在情感（ share of emotion ）、思想（ share of mind ）和增强竞争能力等方面的价值（如产品与过程的创新开发效果和预测市场发展趋势的侦察员效果等），也忽视了客户的推荐价值（ reference value ）。换句话说，在考虑客户对企业的所有资源

投入中，过分关注货币性投入，而忽视了客户在情感、时间和精力等方面的无形资源投入；而后者往往是导致客户最后做出购买决策和诱发购买行为的最关键因素，是在互动接触中产生高度信任和真正客户忠诚的基础。

3 ．缺乏必要的准备和支持

即使制定了合理客户关系战略，如果不对企业进行调整以服务于该战略，那么客户关系管理项目仍然会以失败而告终。在实施客户关系管理之前，企业必须在倡导客户导向价值观的基础上，为必要的业务流程再造和员工培训做好准备，时刻准确解决其他一系列与客户策略相关的问题。关于客户关系管理的一种常见错误是：由于客户关系管理的特征是面向客户的，所以只解决表面业务流程问题就可以了。结果，忽视了客户关系管理所要求的企业内部的深层次调整。根据 Rogby 等人（ 2002 ）所做的研究结果，大约有 87 %的客户关系管理由于无法成功实施足够的流程重组变革而失败，从而进一步反映出变革准备不足在客户关系管理实践中的危害性。同时，企业内部业务流程方面的深层次调整，往往要求有高层的支持。但由于认识和准备方面的不足，不少客户关系管理实践都缺乏高层的支持。有人认为，客户关系管理的头号杀手就是缺少高层管理人员的支持和参与。事实上，只有高层人员才有权力来确定客户关系管理的战略远景和方向，并将之有效地传达给员工。同时，也只有他们，才能推动企业内部结构的调整，打破部门间的隔离状态。

4 ．缺之有效的测量指标

客户关系管理原本旨在实现客户和企业的双赢，但客户感知价值最大化和企业收益最大化之间不可避免地存在着对立和冲突，这就使得 CRM 的战略制定处于两难困境；结果很少有企业真正采取基于资产的管理方法来管理客户关系，很少有企业能够科学而有效地测度客户关系管理绩效。许多企业仍然沿用传统方式来测量客户关系管理的效果，如客户满意与客户忠诚等指标。但这些指标不仅无法实现客户价值与企业价值的统一，而且也无法准确、客观地表现出来。同时，诸如投资回报和市场份额等传统指标，则主要是事后反映，结果往往会对客户关系管理的实践产生误导。此外，由于缺乏有效的绩效测评体系和难以实现必要的平衡，出于成本等方面的考虑，多数相关研究和企业实践都在某种程度上忽视或抑制了“客户获取”的作用，而片面强调“客户挽留”。即使那些认识到客户获取的战略价值的企业，也往往由于缺乏有效理论的指导，从而无法在客户挽留与客户获取方面求得最佳平衡。更为甚者，有些企业虽然使用了测量标准，但却没有恰当使用。例如，如果某企业的客户关系战略是挽留现有客户，却仅通

过呼叫中心来测量现有客户数量，那就说明该企业的测量标准实际上并不支持其客户关系战略。该企业应该在实施客户关系管理之前确定其客户管理的测量标准及其科学性和有效性，得到一个基准线，这样才能决定项目是否取得了成功。最后，虽然客户价值和客户权益是客户关系管理中两个至关重要的概念，但目前的多数研究都停留在概念界定与关系探讨阶段，对于有效测量标准的关注明显不足。

5 ．对客户知识的研究基本空白

目前有关客户关系管理的研究与实践对客户知识的研究和重视程度还很不够，基本局限于数据挖掘技术的简单运用，对客户情境（scenarios ）和存在于客户头脑中的客户知识的重要性则缺乏足够的认识。例如，根据 seybold2001 ）的研究结果，在过去 10 年里，尽管许多企业都适应了客户关系管理的艺术，探索并运用了许多 CRM 工具，但却很少考虑更广泛的背景——客户选择、购买和使用产品与服务的大背景（客户情境），从而使企业无法获悉自己的产品与服务是如何适合客户的实际生活的。换句话说，许多企业都缺乏对客户真正需求及其偏好的认识和深入理解，在客户知识管理方面软弱无力，无法通过整合的互动渠道来积累、运用和更新客户知识。实际上，客户关系管理在某种程度上就是基于客户知识的企业与客户的互动过程，目的是要在客户知识的指导下提升客户忠诚并进而提升客户权益 0
。。

6 ．忘记了客户关系管理中“ C ”的真实含义

十分具有讽刺意味的是，在实施客户关系管理的过程中，许多企业有时竟然忘记了其中的“ C ”’代表客户。令人吃惊的是，许多公司在不收集也不评估客户信息的前提下就制定了企业的客户关系管理战略。虽然企业把一系列的流程都自动化了，但它所创建的系统却无法让客户满意。经常有这种情况，企业使用客户关系管理来提高的是运作效率，而不是客户服务的效率与效果。显然，这两者是不同的。例如，企业要求呼叫中心的工作人员处理尽可能多的电话，而不要求他们真正有效解决客户的问题，也不去测量流失了多少客户。由于比较满意地处理一个客户投诉或咨询可能需要与客户多次通话，所以这种做法不仅无法实现较高的客户满意，而且还浪费了电话费用。也许是出于对效率的关注，许多企业错误地认为解决客户问题的最佳答案永远是技术。然而，技术本身并非总是问题的关键。

本书以理论与实践相结合为导向，其章节与内容安排，力求既反应理论发展和逻辑思维的脉络，又尽可能地符合企业管理者的思路和企业实践的步骤。按照客户关系管理的理论框架，本书在参考国内外

学者的大量研究成果和企业实践经验的基础上，重点研讨客户关系管理产生与发展、客户关系管理的内涵与理论基础、客户关系管理的远景、客户关系管理战略制定、客户关系管理战略实施与变革、客户价值与忠诚、客户互动管理、客户关系管理系统、客户关系管理信息的整合与运用、网上客户关系管理和客户关系管理的绩效测评等问题。全书章节的逻辑框架如图 1-7 所示。

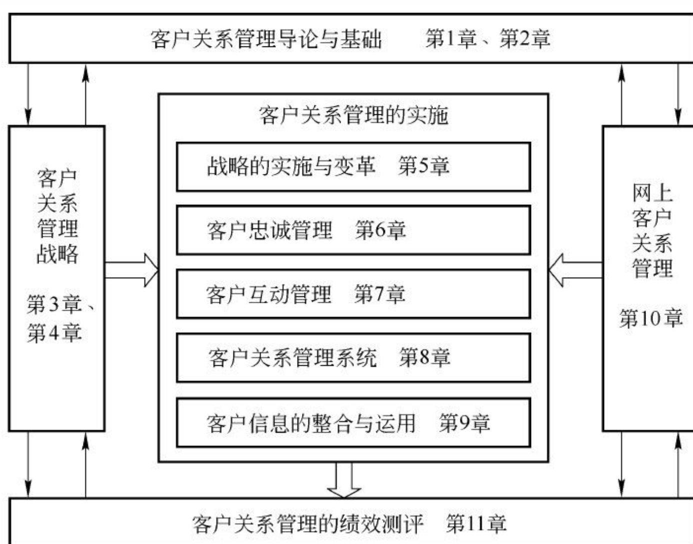


图 1-7 本书的内容框架

有效管理客户关系，首先要明确为什么要管理客户关系，为什么现在更需要重视客户关系的有效管理，理解客户关系管理的内涵与外延，把握客户关系管理研究与实践中的误区。本书第 1 部分（第 1 章、第 2 章）提供了这方面的简要知识。作者剖析了经营环境的变化与客户中心时代的来临、客户关系管理的兴起与发展态势、客户关系管理产生与发展的动因、客户关系管理的内涵与类型、客户关系管理的外延（客户关系管理与伙伴关系管理、业务流程再造、企业资源计划、电子商务及商业职能的联系和差异）、客户关系管理理论与实践中的误区、客户关系管理的相关基础、客户关系管理诠释、客户关系管理的收益与成本及关系组合等内容。该部分对客户关系管理的重要性及其基本内涵与理论基础的阐述，使读者对客户关系管理有了大致的认识，为后面全面把握和实施客户关系管理奠定基础。

本书第 2 部分（第 3 章和第 4 章）重点阐述客户关系管理战略，分别描述了客户关系管理远景、客户关系管理目标和客户关系管

理战略。作为启动客户关系管理的首要环节，确定客户关系管理远景与目标及相应的客户关系管理战略，对于客户关系管理的成败至关重要，是把一系列复杂的客户关系管理相关活动整合起来的关键所在。只有根据内部与外部环境，分析确定了合理的客户关系管理远景、目标与战略，并适应环境变化而进行动态调整，才有可能真正有效地实施客户关系管理。

本书第 3 部分（第 5 、第 6 、第 7 、第 8 和第 9 章）旨在描述客户关系管理的实施，分别论述了客户关系管理战略的实施与变革、客户忠诚管理、客户互动管理、客户关系管理系统和客户关系管理信息的整合与运用。只有把客户关系管理的实施与变革（业务流程再造）整合起来，才能真正确保把客户关系管理战略转化为实际的客户关系管理行动。其中客户忠诚管理、客户互动管理、客户关系管理系统和客户关系管理信息的整合与运用，都是客户关系管理实施的核心要素。

本书第 4 部分（第 10 章）介绍了一种特殊的客户关系管理——网上客户关系管理。除了一般知识以外，特别强调客户关系管理与因特网的结合，探讨了其中的一些特殊问题。

第 5 部分（第 11 章）阐述了客户关系管理的绩效测评问题，描述了绩效测评的转变、关系质量的测量和基于战略平衡记分卡的测评体系。它们不仅有利于企业对客户关系管理的有效性进行评价，而且还可以为企业实施客户关系管理的实践提供必要的反馈信息，为企业监控客户关系管理实践的进度提供依据。

本章案例

海尔公司的客户关系管理

海尔公司自成立以来，每年保持了 80 %的年平均增长率。过去的青岛电冰箱总厂如今已成长为一个业务遍及全球的国际化企业集团，其管理模式被收入欧盟商学院的管理案例库，其首脑张瑞敏先生被英国《金融时报》评为“全球 30 位最受欢迎的企业家”之一。这一切都得益于海尔人不断创新的精神和以客户为中心的经营理念。

据海尔集团的老总张瑞敏先生介绍，在新经济时代，海尔在业务流程再造的基础上形成了“前台一张网，后台一条链”（指客户关系网站（ www ， haiercrm ， com ）和“市场链”）的闭环系统。在企业外部，海尔 CRM 网站和 BBP 电子商务平台的应用架起了与全球用户资源网、全球供应链资源网沟通的桥梁，内部计算机管理则系统搭建

了海尔集团内部的信息高速公路，能将电子商务平台上获得的各种信息迅速转化为企业内部的信息，从而使海尔集团能够快速响应市场和客户的需求，快速收集与反馈客户需求，最终实现与客户的零距离。在企业内部，张瑞敏把业务流程再造叫做创造市场链，其目标是创市场美誉度、赢得用户的心。海尔“市场链”把外部市场压力转化为内部市场压力，为每个员工提供个性化创新空间，以此来满足客户个性化需求。

海尔“定制冰箱”所创造的市场奇迹不得不归功于新的业务流程。定制冰箱对企业的要求非常之高，其设计系统、模具制造系统、生产系统、配送系统、支付系统、服务系统等都远比普通冰箱制造的要求高得多。消费者先在海尔的网站上挑选他们喜欢的不同规格、型号的冰箱的不同部分，然后通过网络或其他形式将这些信息传递给生产厂商，由设计人员根据消费者的需求进行科学、合理的搭配。模具要重新制作，生产线要重新调试，配送系统要送对型号，服务系统要清楚这种机型的配置……一台冰箱容易做到，几百万台各不相同的冰箱这么做下来，将是一项艰巨浩繁的工程！为了达到大批量定制化的水平，海尔集团结合“市场链”模式对组织机构和业务流程进行了调整，把原来各事业部的财务、采购、销售业务全部分离出来，整合成商流推进本部、物流推进本部、资金流推进本部，实行全集团统一营销、采购与结算；把原来的职能管理资源整合成创新订单支持流程 3R（研发、人力资源、客户管理）和基础支持流程 3T （全面预算、全面设备管理、全面质量管理）； 3R 和 3T 流程相应成立独立经营的服务公司。整合后，海尔集团商流本部和海外推进本部负责搭建全球的营销网络，从全球的用户资源中获取订单；产品本部在 3R 支持流程的支持下不断创造新的产品满足用户需求；产品事业部将商流获取的订单和产品本部创造的订单执行实施；物流本部利用全球供应链资源搭建全球采购配送网络，实现 JIT 订单加速流；资金流搭建全面预算系统；这样就形成了直接面对市场的、完整的核心流程体系与 3R 和 3T 等支持体系。商流本部、海外推进本部从全球营销网络获得的订单形成订单信息流，传递到产品本部、事业部和物流本部，物流本部按照订单安排采购配送，产品事业部组织安排生产；生产的产品通过物流的配送系统送到用户手中，而用户的货款也通过资金流依次传递到商流、产品本部、物流和分供方手中。这样就形成横向网络化的同步业务流程。像过去海尔每推出一项新产品或一项新的促销措施就会带起一阵强风一样，海尔定制冰箱的推出又在全国掀起了一股热潮。短短一个月时间，海尔就收到了 100 多万台的订单。目前海尔冰箱生产线上的冰箱，有一半是按照各大商场的要求定制的。 G 公司是日本最大的家电批发商之一，他们针对近年日本市场设计了一批冰箱，一直找不到理想的合作伙伴。后来他们想到了海尔，并将设计思

想传到了海尔冰箱公司。没多久，他们就在广交会上看到了自己设计的产品，这使他们极为惊讶，毫不犹豫地与海尔签下了 500 万美元的订货单。

海尔公司不但通过产品的定制化满足客户个性化的物质需求，而且在产品之外给客户尽可能多的关怀。 2000 年 1 月 30 日，海尔俱乐部在青岛、北京、上海、广州等全国各大城市同时成立。从此，客户在享受海尔家电高品质生活的同时，将会体味一种前所未有的乐趣：在海尔俱乐部里，客户可以享受很多权益和贴切的亲情服务；将品味最新的家电时尚，感受海尔家电的国际品质；在这个愉快的空间里，海尔会与客户倾心交流，共同憧憬幸福生活。海尔俱乐部，是海尔集团为满足消费者个性化需求而建立的与海尔用户共同追求国际化生活品质、分享新资源和新科技的亲情化组织。

问题

1 ．在海尔公司的客户关系管理实践中，产品定制化具有什么作用？可以帮助海尔公司应对哪些环境挑战？又是怎样付诸实施的？

2 ．在海尔对其客户提供关怀的实践中，是否存在着进一步改进的余地？请结合自己对客户关系管理的理解加以论述。

◇本章小结◇

本章作为全书的第 1 部分，是对客户关系管理及其相关问题的综合扫描。作为企业的一种经营哲学和总体战略，客户关系管理是采用先进的信息与通信技术来获取客户数据，运用发达的数据分析工具来分析数据，挖掘客户的需求特征、偏好变化趋势和行为模式，积累、运用和共享客户知识，并进而通过有针对性地为不同客户提供具有优异价值的定制化产品或服务来管理处于不同生命周期的客户关系及其组合，通过有效的客户互动来强化客户忠诚，并最终实现客户价值最大化和企业价值最大化之间的合理平衡的动态过程。它是经济全球化的强劲趋势和政府管制的放松、技术与产业交融的发展和企业边界的日益模糊、信息技术的进步与通信工具的冲击与影响，以及无形资产地位的提升与经营模式的变化等因素共同作用的结果，是客户角色转变的产物，是企业在客户中心时代适应上述挑战的必然选择，是基于超强竞争环境的需求拉动、因特网等通信基础设施与技术的推动、源于客户的利润的诱惑和管理理论重心转移的催化下产生的新的经营模式。一句话，客户关系管理在客户中心时代具有十分重要的战略价值，是企业动态地获取竞争优势和应对竞争挑战的战略武器，它与伙伴关系管理、业务流程再造、企业资源计划、电子商务和商业智能等

概念有着明显的差异和显著的联系。不过，目前有关客户关系管理的研究与实践中存在着严重的误区，如对客户关系管理的狭隘理解与片面认识、缺乏明确的客户关系管理远景与战略、缺乏必要的准备与支持、缺乏有效的测量指标、缺乏对客户知识的研究和忘记了客户关系管理中客户的真实含义等，对从科学的角度，全面而系统地认识和理解客户关系管理提出了迫切要求。如上所述的知识，为读者全面把握和实施客户关系管理奠定了基础。

关键概念

客户关系管理：是一种经营观念，是一套综合的战略方法，是一套基本的商业战略，是通过一系列过程和系统来支持企业的总体战略，主要包括运营型 CRM 、合作型 CRM 和分析型 CRM 三种类型。

业务流程再造：其着眼点是流程，关注的是企业的业务和支持这些业务的流程，作用在于帮助企业识别那些可以改善客户活动的关键业务领域，并对流程进行改造，从而为客户创造价值。

ERP ：其理念建立在满足企业的内部客户上，对最终的产品交付和外部的客户满意度有重要影响，主要实现采购、生产、库存、质量、分销和财务的信息化，已在 CRM 系统各有分工、互为补充。

商业智能（ BI ）：是帮助企业更好地利用数据提高决策质量的技术，包含了数据仓库和分析系统等子系统，由财务管理、供应链管理、关键绩效指标和客户分析等构成，关注的是从各种渠道（软件、系统和人等）发掘可执行的战略信息。

思考与练习题

1 ．在当今的超强竞争时代、客户中心时代和网络与知识经济时代，为什么客户正变得比以往更重要？

2 ．论述客户关系管理的产生背景和环境挑战。

3 ．客户关系管理兴起与发展的主要动因是什么？

3 ．剖析客户关系管理的内涵、本质与主要类型。

4 ．试述客户关系管理与其他相关概念的区别与联系。

5 ．结合自己所熟悉的企业，剖析客户关系管理实践中的误区。

企业自评练习

通过回答下列问题，切实把握企业是否为实施客户关系管理做好了准备。请利用李科特 5 分值量表回答下列问题，然后将得分加总起来。

在最小的程度上 在最大的程度上

1．客户细分可以清晰地界定细分客户群体 12345

2．企业运用客户满意调查来理解客户需求 12345

3．人力资源管理实践授权员工参与客户服务改进 12345

4．高层经理亲自参与展示“改进客户满意是企业战略的重点” 12345

5．组织、部门和个人工作层面上都有客户服务绩效指标 12345

6．所有员工都清楚其内部客户和供应商 12345

7．客户满意目标使我们不懈努力，但通过努力是可以达到的 12345

8．管理与客户的关系并持续收集客户信息 12345

9．积极欢迎客户抱怨并快速加以妥善解决 12345

10．战略与经营计划过程都格外强调客户服务和相应目标 12345

如果总分少于 20 分，本教材的学习可以为您开始实施客户关系管理奠定基础。

如果总分在 20 分与 37 分之间，贵企业正在实施的客户关系管理处于中等水平，需要进一步理解组织和所需的核心能力。

如果总分超过 38 分，贵企业实施客户关系管理的努力应该卓有成效。

补充阅读材料

1．GRONROOS C，Service management and marketing：

a customer relationship management approach ，Chichester ，UK ：John Wiley ＆ Sons ，2000 ．

2 ．SHETH J N ，PARVATIYAR A ．Handbook of relationship marketing ，Sage Publication ，Inc ，，2000 ．

3 ．LEHTINEN J L ，Customer relationship management-creating competitive advantagethrough win-win relationship strategies ，McGraw-Hill Companies ，2001 ．

4 ．WANG YONGGUI ，LIHUA R ，Marketing competences and strategic flexibility inChina ，Palgrave Macmillan Ltd ，2006 ．

5 ．杨永恒，客户关系管理，大连：东北财经大学出版社，2002 ．

6 ．王永贵，顾客资产管理：背景、现状与问题，经济管理新管理，2004 （16 ）：46-52 ．

7 ．王永贵，顾客资源管理，北京：北京大学出版社，2005 ．

8 ．王永贵，服务营销，北京：北京师范大学出版社，2006 ．

第 2 章

客户关系管理的理论基础

学习内容

2 ．1 客户关系管理的相关基础

２．2 诠释客户关系

２．3 客户关系生命周期

２．4 客户关系组合管理

２．5 客户关系管理收益、 成本与风险

本章案例

本章小结

关键概念

思考与练习题

补充阅读材料

学习目标

本章将介绍客户关系管理的理论基础，以及客户关系管理的发展历程，并对此进行梳理和概括。通过本章的学习，要理解客户关系管理的各项动因及其给企业提出的挑战与机会，理解客户关系管理的理论基础，理解客户关系管理给企业和客户双方带来的收益、成本和风险，为系统掌握客户关系管理理论做好准备。

如前所述，客户关系管理的产生是经营环境发生变化的结果。信息与通信技术的发展、合作型社会的到来、认识到客户挽留和服务互动质量的成本影响、自由市场上资源外取所导致的层阶结构的瓦解等因素，正驱动着关系营销和客户关系管理快速发展。

如前所述，客户关系管理得到学术界和企业界大力推崇与应用，客户关系管理这一议题已经成为社会各界共同瞩目的焦点问题；但事实上客户关系管理并非新领域的全新观点。关系的观点相当久远，甚至比当代以交易为焦点的营销方式更早存在于市场营销中。 Sheth 等人也根据历史记载提出，早期商业贸易与商务往来大多是靠关系来维持的，直到工业革命后基于关系的营销观点才渐渐陷入低谷。然而，随着市场逐渐成熟，大量营销（交易营销）的效益与利润也随之减少，维持与现有客户的关系、强化彼此间的长久关系，对企业而言显得越来越重要。正如戴伊曾经提出的，企业为有价值的客户创造及维持关系的能力，正日益成为企业在新的市场环境中最基本，也是最持久的竞争优势来源。

2．1．1 客户关系管理的演进

实际上，客户关系管理的观念是基于关系营销的观点，而关系营销有许多相似的名词，如数据库营销（ database marketing ）、直复营销（ direct marketing ）、客户定制营销（ customized marketing ），或大众定制化（ mass customization ）和一对一营销等。虽然名词不一，但观念却是相近的，即围绕“将个别客户视为焦点”与“利用各种营销努力来维持与保有现有客户的关系以获取客户终生价值”两大焦点，故其实质内涵是极相近的。

1．关系营销与客户关系管理

格罗鲁斯亦针对关系营销提出互动关系为营销核心的观点：客户不是一次交易的对象，而是关系伙伴；透过双方关系的管理，达到促进交易机会、持续购买的效益，这种营销方式称之为关系营销。另外，也有学者指出关系营销是建构在关系、网络和互相作用的基础上的，是全面性的管理网络与组织推销，可以创造出客户与企业的长期双赢关系，而且双方的价值是共同增长的，因此关系也超越了专门的功能与控制界线。

综合相关学者的观点，不难发现，客户关系管理的发展可以回溯到以关系营销为理论基础。随着信息科技的进步与发展，可以把客户关系管理理解为一种互利的双赢管理方法，即“企业借由与客户合作和互动来发展长期的关系，并通过运用信息技术，把客户数据存储、整合、分析和共享，以便用于制定更有效率的市场营销整合策略，达到维系客户忠诚和提升企业利润的目的”。客户关系管理首次把客户和客户关系作为研究的核心对象，从而将顾客资源管理理论向前推进了一大步，是一项划时代的创举。如果追本溯源，我们不难发现，客户关系管理理论与关系营销理论有着密不可分的关系。

2．从交易营销到关系营销

有学者指出，最早使用关系营销这一术语的是直复营销之父莱斯特·伟门（ Lester Wunderman ）。早在 1949 年，在与客户的交流中，他就使用了这一术语。在过去的十几年里，越来越多的人开始质疑传统营销方法的有效性。可以说，与客户中心时代相适应，在日益复杂和成熟的市场上，关系正变得越来越重要。一种新的营销范式——关系营销逐渐成为主流的营销观念。表 2-1 围绕资源流动性假设、交易摩擦假设、时间范围假设和关注焦点 4 个方面，对传统营销观念和关系营销进行了简单的比较。

表 2-1 传统营销与关系营销的比较

比较对象	传统营销概念	关系营销概念
资源流动性假设	完全，不存在专用资产	不完全，资产专用性
交易摩擦假设	交易各方无摩擦（总成本＝生产成本）	摩擦导致成本
时间范围假设	周期观（时滞性）	客户生命周期观
关注焦点	销量、产品特性，很少强调客户服务、产品质量的提高	有利可图的客户挽留、客户价值、长期导向、密切的客户联系、关系质量的提升

可以说，在营销的发展历程中，每一个进化阶段都是对环境适应的结果。当产品本身日益同质化，已很难形成差别化竞争优势的来源时，关系开始引起了学术界和产业界的高度重视。相应地，企业也纷纷调整自身的战略导向，开始关注对客户关系的培养和强化，产生了关系营销的理念。在环境变化的“挤压”下，这无疑是一种必然，是一种革命性的进展。表 2-2 所示的是交易营销和关系营销的对比情况。

表 2-2 交易营销和关系营销的对比

交易营销	关系营销
管理 4P 营销组合	4C 理论为基础
市场导向	关系导向
关注吸引客户和唯一交易	关注提高客户忠诚度

续表

交易营销	关系营销
看中短期利益和绩效	看中长期关系利益
双方缺乏沟通	营销组合支持下的互动式沟通
源于产品的利润的最大化	双方合作实现互赢
有限的客户服务和承诺	高度的客户服务和承诺
生产部门关注质量	所有部门关注质量
适度的客户联系	客户联系频繁，是合作性的
消费包装品和耐用品	工业品和服务
与客户的联系主要是促销	内部营销具有独特的战略重要性
客户价格敏感度高	客户的价格敏感度低，关注的是收益与解决方案
市场份额作为客户满意指标	通过管理商业关系确保客户满意水平
客户信息来自于定期的客户调研	客户信息来自实时的计算机电话整合系统
很少关注内部营销、面向客户的投入、营销与作业及人力资源的界面	职能界面具有战略重要性

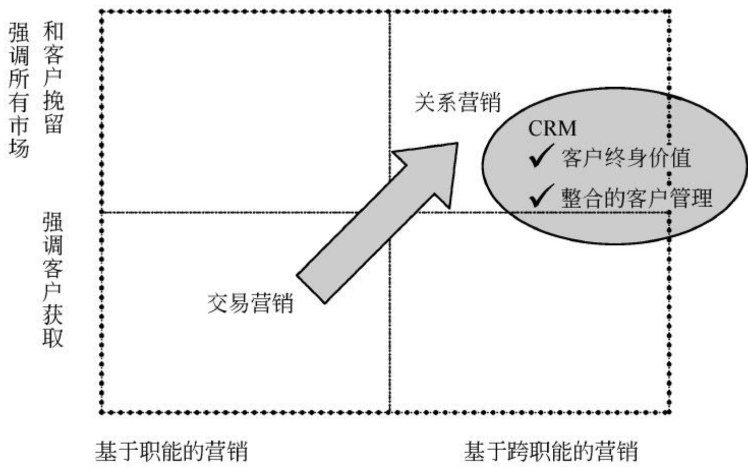
关系营销是构建和维持“有利”关系的艺术，旨在把潜在客户转化为现实客户，把现实客户转化为企业的“挚友”。事实上，关系营销这一术语可以追溯到 20 世纪 80 年代的产业与服务营销文献。例如，

在产业营销文献中，李维特（ Levitt ）的早期成果指出：买卖双方的关系价值常常发生在销售完成之后。虽然发展至今，有关关系营销的文献已经数不胜数，但综合相关研究成果和企业的实践经验，大体上可以把关系营销与管理分成 3 个学派，分别是英澳学派、北欧学派和北美学派。

其中，英澳学派以克里斯多佛（ Christopher ）、佩恩（ Payne ）和拜勒特恩（ Ballantyne ）的研究工作为基础，强调质量管理、服务营销概念和客户关系经济效果的整合；北欧学派以格罗鲁斯等北欧学者的研究为代表，以组织营销的互动网络理论、服务营销概念和客户关系经济效果为基础；北美学派以贝利（ Berry ）和李维特（ Levitt ）等人的研究工作为基础，强调的是组织内部的采购者和销售者之间的关系。

尽管存在上述细微差异，但现代的关系营销与关系管理越来越强调企业的营销活动应该基于跨职能流程，而不是组织职能加以展开，并把营销视作一种价值交换活动，而不是单纯的交易关系；理解客户挽留的经济性，以确保货币和其他资源合理地分配在挽留与吸引客户上；强调内部营销在外部营销获得成功中的战略角色；把关系营销的原则延伸到客户市场之外的其他市场；认识到对质量、客户服务和营销进行整合的必要性等。最近，关系营销开始向另一个崭新阶段演进——客户关系管理，图 2-1 描述了从交易营销向关系营销的转化，以及客户关系管理的定位。

图 2-1 从交易营销到关系营销：客户关系管理的定位



3 ．从关系营销到客户关系管理

客户关系管理是一种战略方法，目的是提升企业价值，途径是开发和维持与关键客户和细分客户群体之间的关系。它把信息技术与关系营销战略整合在一起，来构建和维持有利可图的长期关系，包括客户终身价值、多市场和跨职能 3 个关键要素。同时，作为实施关系营销的一种有效平台，客户关系管理并不是关系营销的终结。事实上，我们可以把客户关系管理视作现在关系营销发展的一个特定阶段。图 2 — 2 从时间和演进的角度，描述了营销理论从 20 世纪 50 年代的消费者营销、 60 年代的产业营销、 70 年代的非盈利组织与社会营销，发展到 80 年代之后的服务营销、关系营销和客户关系管理的不同发展阶段，以及客户关系管理的定位。

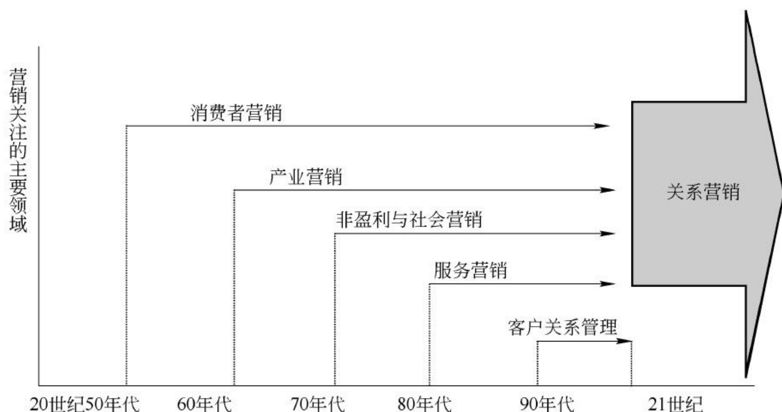


图 2-2 关系营销的演进：客户关系管理的定位

可以说，在从关系营销向客户关系管理的发展过程中，数据库营销的出现起着相当重要的过渡和承启作用。数据库营销吸收了关系营销、直复营销及目标营销的某些合理思想，并在技术和手段上进一步加以运用和实现。在现实中，我们可以将数据库营销看作直复营销或目标营销的一种高级形式，同时，它又包含和体现了关系营销的思维成分。数据库营销的根本目的实质上是提高营销的目的针对性和有效性，在掌握理解客户需求的基础上最大限度地满足客户需求，构建长期稳固的企业客户关系。

数据库营销是建立在准确的客户信息、竞争对手信息和企业内部信息基础之上的一种互动的营销沟通方式。数据库营销系统主要由以下 3 个子系统构成：客户信息服务（ Customer Information & Service ， CIS ）、直接响应营销（ Direct Response Marketing ，

DRM ）和计算机辅助销售（ Computer-aided Sales Support ， CASS ）。

（ 1 ）客户信息服务

允许客户与企业之间有效迅捷地沟通，提供给客户尽可能多的信息支持，如账单查询、质量抱怨、技术问题、产品服务信息等；以便使客户加深对本企业的了解，从而可以更好地使用本企业的产品和服务。

（ 2 ）直接响应营销

它是数据库技术与目标营销的综合应用。在数据库辅助下，企业可以实现与现有客户或潜在客户的直接沟通。例如采用直接邮寄、电话营销和直接响应广告等营销手段，以激发客户的回复响应——发出订单或进行进一步的信息索求。

（ 3 ）计算机辅助销售

采用计算机联网技术，共享数据和信息，使得身处不同地域的销售队伍或销售支持队伍能够通过计算机直接访问企业的数据库，获取动态更新的客户或潜在客户的相关信息、竞争对手信息和企业自身信息。同时，在内部网中，该子系统的应用，也可以使得内部的电子沟通相当有效，以实现辅助销售管理。

在客户关系管理业务实践中，我们仍然能够看到数据库营销的如上 3 个子功能或子系统，只是在存在形式或实现方式上已经有相当的变化。数据库营销的出现已经使关系营销朝着客户关系管理的方向大大地迈进了一步。运用信息技术来支持对客户关系的管理也是客户关系管理的基本思想。

如果说关系营销是客户关系管理理念的来源和基石，那么数据库营销则可堪称是客户关系管理的技术基石。当然，数据库营销的理论来源同样在于关系营销的思想，同时，其更多的是在这一思想上发展的技术塑造和应用。与数据库营销相比，客户关系管理的技术手段更加先进，不仅运用了更为先进的数据库技术，还包括其他新兴技术，例如数据仓库技术、联机数据处理技术、知识发现技术和数据挖掘技术等，这些技术的引入有效地促进了企业对各种数据的获得、分析和运用，使得企业对关系的管理更加科学化和智能化。随着信息技术的发展和实践探索的不断深入，人们对信息的把握或运用能力越来越强，对关系问题的研究逐渐突破营销的范围，开始考虑如何从企业整

体的角度出发，通过有效地设计组织流程和信息系统，实现对各种信息的有效识别、收集、分析和共享，从而有效地支持关系营销和关系管理。客户关系管理正是在这种背景下产生的。而在理论方面，客户关系管理所坚持的根本理念无异于传统的关系营销和关系管理，只是在实现技术和形式上朝前大大地迈了一步。例如，空中旅游公司（Airtours）在宣布其电子商务战略时，特别强调运用客户关系管理中的领先技术进一步识别客户需求，强化倾听和反应能力。可以说，在过去的 20 多年里，关系营销产生于服务营销和产业营销管理领域，它代表着一般营销理论范式的转换。

2．1．2 客户关系管理研究的梳理与归纳

如果对客户关系管理的相关研究，特别是有关客户满意和服务质量的发展历程进行考察，不难发现相关研究已经进入了第三代。第一代诞生于 20 世纪 80 年代，关心的主要问题是识别和测度客户满意并谋求其最大化；第二代是 20 世纪 90 年代早期至中期的研究，重心转向了客户满意与主要客户行为（如再购买、口碑）的关系；第三代是最近出现的，关心的是客户满意、服务质量与利润的关系，企业开始把客户关系投资与客户盈利性联系在一起，并实施了“价值交换模型”（value exchange model）。实际上，上述发展历程体现了客户关系管理相关理论研究的关注重心：从客户满意最大化向客户挽留最大化的转变。相应地，企业营销与管理实践也经历了一个从以前的直接销售到 20 世纪 60 年代的大量营销（mass marketing）、80 年代的目标营销（target marketing）、数据库营销、电话销售（telemarketing）、直邮（direct-mail campaigns）、互动营销、直复营销、关系营销，再到当前的客户关系管理的发展过程。客户关系管理演进中各阶段的主要特征和局限性如表 2-3 所示。

表 2-3 客户关系管理进化过程中各阶段的比较

进化阶段	时间	特征	缺点
直接销售	很久以前	小商店；熟客；重视关系；增加对客户的了解，培养客户的忠诚度和信任感	缺乏成本效益；经营规模普遍较小
大规模营销	20 世纪 60 年代	集中化大规模生产，大面积分销，单向沟通为主；成本效益高；大众化媒体促销；品牌认知和市场份额是衡量成功的主要指标	客户缺乏与企业的沟通渠道；客户忠诚度普遍较低

目标营销	20世纪 80年代中期	通过邮件或电话等信息技术手段，联系特定的目标客户；与目标客户直接双向沟通；具有获得客户直接回应的潜在可能；回应率对于营销成功十分重要	市场份额是衡量成功的主要指标；与客户的互动仍然很肤浅

续表

进化阶段	时　间	特　征	缺　点
关系营销与 客户关系管理	20世纪 90年代	在维持大规模生产和分销体系的同时，发展与客户的亲密接触；客户知识和个人接触都是为了赢得客户的信任感和忠诚度；客户份额是衡量成功的主要指标	难于实施；需要多个职能部门的参与；主要面向最终消费者，而不是工业用户

实际上，CRM 的根本来源并不是技术的进步，而是营销管理演变的自然结果。在当前的市场竞争中，企业管理者发现传统的以 4P 为核心、由市场部门实现的营销方法越来越无法实现营销的目标。而客户关系管理的方法在注重 4P 关键要素的同时，反映出在营销体系中各种交叉功能的组合，其重点在于赢得客户。这样，营销重点从客户需求进一步转移到客户保持上，并且保证企业把适当的时间、资金和管理资源直接集中在这两个关键任务上。新的 CRM 实施范例反映了传统营销到客户管理的变化。

对 CRM 应用的重视来源于企业对客户关系长期管理的观念。这种观念认为客户是企业最重要的资产，并且企业的信息支持系统必须在给客户以信息自主权的要求下发展。成功的客户自主权将产生竞争优势并提高客户忠诚度，最终提高企业的利润率。

西方工业界不断用各种工具和方法进行产业升级：流程、财务、IT 和人力资源，目前进展到最核心的堡垒——营销，而 CRM 就是在经济发达国家产生的、以客户为中心的营销整体解决方案。同时，CRM 在近年的大行其道则应部分归功于 TT 技术的进步，特别是因特网技术的进步。如果没有以因特网为核心的技术进步的推动，CRM 的实施会遇到特别大的阻力。可以说，因特网是 CRM 的加速器，具体的应用包括数据挖掘、数据仓库、呼叫中心、基于 Web 的个性化服务系统等。这些技术随着 CRM 的应用而飞速发展。

从管理科学的角度来考察，CRM 来源于市场营销理论；而从早期解决方案的角度来看，CRM 是将市场营销的科学管理理念通过信息技术手段予以实现的软件，从而在全球大规模地普及和应用。市场营销作为一门独立的经济学科已有近百年的历史。在最近几年中，由于信息技术的飞速发展，催生了许多新时代的营销模式和营销方法。在此，我们列举几种最新的营销思想和营销方法。

（1）多元化市场营销

企业、产品服务、客户三者间的利益相关，主要有功能利益、流程利益、关系利益。大多数客户较多地关注功能利益，较少关注流程利益和关系利益；但这 3 种利益的价值取向分布却又并不完全相同。功能利益、流程利益和关系利益构成了多元化市场营销中的三维。

（2）当代整合营销

当代整合营销与传统营销的最大不同在于，整合营销将整个计划的焦点置于现实的消费者和潜在的消费者身上，而不是放在企业的目标利润上，也就是始终坚持一切以客户为中心。研究消费者的需要，销售消费者确实想要购买的产品，而不只是出售自己所能制造的产品；要了解消费者满足其需要与欲望所要付出的成本，而忘记过去的产品定价策略；要考虑如何为消费者提供方便，以便使其购得商品，而放弃以往产品的销售渠道策略；与消费者的关系关键是沟通，而不仅仅是促销。一切以消费者为中心，凡是与消费者相关的活动均纳入营销体系，实际空间由此扩大。

（3）伙伴营销

伙伴营销是一种完全建立在因特网技术基础之上的新型商业模式，这种模式克服了学科营销的缺陷。简单地说，这种方式是在营销人员与客户进行促销交谈时，把消费者作为平等的合伙人来看待。伙伴营销包括了因特网技术的两大特点。首先，因特网的发展使得企业和消费者之间可以迅速沟通，电子邮件的广泛应用使得企业受到客户反馈信息的速度加快，同时又降低了沟通成本；其次，现代是一个授权于消费者的时代，消费者自己决定希望与哪个企业保持伙伴关系或者不与哪个企业交谈，他们也厌恶各种营销活动对正常生活造成的混乱，于是消费者希望寻求一种简单的方法实现购买目的。

在伙伴营销模式中，不再是企业寻找目标客户，而是客户选择企业。老练的消费者会同时与几家同类企业保持联系。因此，企业应该通过设计满足客户需求的广告和促销活动来影响客户的行为，这样可以与客户保持更为紧密的联系；反之，没有采取有效行动的企业将与消费者更为疏远。

（4）网络营销

网络营销是随着因特网的产生和发展而产生的新的营销方式。网络营销不同于传统的营销方式，不是简单的营销网络化；但它又并未完全抛开传统营销理论，而是与传统营销的整合。网络营销是新的营销形式，简单地讲，网络营销是利用因特网等电子手段进行的营销活

动。网络营销与传统的营销方式的区别是很明显的，从营销的手段、方式、工具、渠道及营销策略都有本质的区别；但营销的目的都是为了销售，宣传产品及服务，加强和消费者的沟通与交流等。

２．２诠释客户关系

如前所述，在当今的客户中心时代，随着权力中心从企业向客户的转移，买卖双方权力失衡的状态已经有所改善，从而直接显示出客户关系的重要性。与客户关系相关的理论包括新古典微观经济理论、交易成本理论、代理理论、关系契约理论、社会交易理论、互动理论、资源依赖理论和资源基础理论等，它们都有助于对客户关系的理解。例如：根据代理理论，建立起合作型关系有利于降低交易风险；根据互动理论，网络的相互依赖性要求参与者之间的协调和适应性。限于篇幅，下面就对其中的几个理论加以概括和剖析

２．２．１交易成本理论

交易成本理论借用了来自微观经济学和制度经济学、契约法理论和组织理论中的有关观点。学习该理论对于销售企业的决策、市场路径的选择、分销渠道结构的选择和买方关系管理具有一定的帮助。在最初的交易成本理论中，按照是发生在企业内部还是发生在企业之间对交易进行分类。后期的发展是所谓的交易成本优势问题，即在有限理性和机会主义行为的约束下，不同的外部与内部组织形式所具有的交易成本优势；其核心是某些交易特征会导致交易困难，不同治理机制具有不同的成本降低特性。

由于有限理性和机会主义（追求个人私利）等人为因素的影响，以及不确定性与经济集中的投入或产出市场等环境因素的影响，市场交易成本可能会变得很大。在信息不对称的情况下，机会主义可能会相当盛行，从而使交易活动面临很大的商业风险。为此，交易各方可以通过进行大量的交易专有投资来保证彼此的利益。如果双方都进行了这种投资，他们就会因体现了彼此投入的可信性而具有维持特定关系的诱因。同时，这种面向特定交易而进行的投资各方也形成相互依赖的交易关系。每项市场交易都包括导致低效率的交易成本，如信息搜寻成本、达成满意协议的成本、关系监控成本和契约调整与实施成本等。在既定的资产专用性、不确定性和罕见的情况下，通过选择最佳的关系治理模式可以实现交易成本的最小化。其中，治理模式包括正常的市场治理（外部治理机制）和垂直一体化交易（内部治理机制）。在正常的市场治理机制中，为了获得最低的成本，买方常常把卖方置于对立的地位；而在垂直一体化交易的情况下，买卖双方可以通过目标的一致性和内部体系实现交易成本的降低。在存在资产专用

性、不确定性和机会主义的情况下，正常市场交换的交易成本往往高于长期关系交换中的交易成本。一般而言，伴随着从外部治理到内部治理机制的转化，交易成本也随之增加。

该理论假设：当企业从事活动的成本较低时，他们会倾向于使活动内部化；否则他们会利用市场机制（如资源外取）。在存在异质的交易专有资产投资时，该理论有助于识别可能出现的问题。然而该理论也存在一定的缺陷。例如，对异质投资相关的潜在成本的过度强调，可能忽视了这些投资所带来的潜在价值；片面强调唯一的成本效率标准，使其他微观经济标准得不到应有的重视；忽视权力依赖理论的潜在贡献，忽视治理结构与成本的动态演化；忽视了人员因素在交易治理中的作用；机会主义行为的假设过于简单且具有一定的误导性；忽视了信任行为对关系治理结构的影响；虽然交易的专有投资可以通过创造依赖性而对关系产生重要影响，但这并不足以解释关系的长期导向。

２．２．２关系契约理论

该理论主要以规定交易各方的法律权利的契约法为基础。传统的契约法认为交易由唯一的、独立的静态交易构成；而现代的契约法则试图剖析中长期交易的动态本质，关注的是交易计划、契约的制定、现有契约关系的调整及契约冲突的解决。关系契约理论提供了一种丰富的理论框架，有助于人们理解交易关系本质的内涵和动态，以及成功交易关系所必需的信仰结构与活动。 MacNeil 在 1980 年区分了离散交易和完全内部交易，并把这些中间交易形式视作契约交易或关系交易；交易各方在或多或少受到契约约束的同时，保持着一定的独立性。由于单纯依靠法律机制往往意味着过高的时间与资源成本，以及不可预测的环境可能会影响交易关系，因此交易各方需要一种超出法律的治理方法。这样，从广义的角度看，契约就是交易各方期望长期维持的一种关系。 MacNeil 运用一组决策者共同遵循的行为预期规范来界定关系的类型。例如，规范可以是离散导向的，也可以是关系导向的。关系规范可以转换为灵活性、相互性、一致性、团结性、创造性、权力的运用和信息的交换等不同行为。关系规范的一般特征是描述旨在维持关系的行为和阻止个体目标寻求的行为。在交易过程中，买方和卖方常常确立以前交易中并不存在的规范。

契约可以建立在契约法的传统承诺（约束规范）或基于关系的承诺（非约束规范）的基础之上。 MacNeil 认为约束规范所规定的正式契约并不在多数关系中扮演重要角色；比较而言，非约束规范所规定的隐性契约或交易各方的理解，才对关系产生重要影响。而且，基于隐性契约的交易参与各方，往往不太需要对交易伙伴进行监控，或不

太需要关系保证。

关系契约理论在一定程度上弥补了交易成本理论的缺陷，引入了交易的社会维度，并明确指出层阶关系治理机制并非唯一的调节机制。但该理论也存在不足之处，没有指明应对特定交易特征的最佳治理类型。直到现在，该理论仍主要用于描述性和概念性研究。

资料卡

在 20 世纪 70 年代，百事可乐针对可口可乐发起了一次“口味大挑战”。百事可乐请参与者品尝未标记品牌的可乐，然后让他们说出哪种口感更好，结果有 2 / 3 挑选了百事可乐。然而现实中人们依然愿意选择可口可乐。在 30 年后，美国贝勒医学院于 2003 年又做了一次类似的实验，结果喜欢百事可乐的受试者是喜欢可口可乐的 5 倍。当暗示所喝的是可口可乐时，所有的人都表示更喜欢可口可乐；而当告知实际饮用的是百事可乐时，表达更喜欢喝百事可乐的人相对要少些。由此不难看出品牌的巨大魅力。尽管也许可口可乐的口味提供的价值没有百事可乐高，但消费者内心对品牌的偏好喜爱和忠诚度决定人们的最终选择。由此可见，与客户形成特殊的关系，使客户对企业或其品牌形成好感和忠诚，对企业至关重要。

2 . 2 . 3 社会交易理论

人们常常利用认知模式对社会互动和关系感知进行组织。社会交易理论源于婚姻理论、讨价还价理论和权力理论。实际上，在心理学和社会心理学领域，人们已经对人际关系的质量进行了广泛探讨。该理论将互动视作关系发展的核心，并因而促进了 TMI ，学派（ Industrial Marketing and Purchasing Group ）中互动方法的发展。IMP 学派探讨了互动的动态本质，并把重心放在关系情境上。在这种情境中，交易各方彼此相互适应，努力实现互惠收益。按照 IMP 学派的观点，互动的内涵在于一系列短期社会互动，后者受到把交易各方联系起来的长期过程的影响。这种互动方法认为主要存在以下 6 种联系类型：社会联系、技术联系、逻辑联系、知识联系、计划联系、法律联系和经济联系。同时，根据格罗鲁斯的观点，营销是发生在社会环境中的互动过程，关系管理是其中最核心的部分。

当按照社会规范采取行动时，关系各方往往期待着互惠收益，并以个人情感、信任、感激和经理回报的形式体现出来。其中，社会规范常常指对行为的预期。例如， Bagozzi 把互惠视作关系中自我控制和相互协调的核心特征。正是由于这种社会机制，关系一方的行动才会导致另一方的补偿行为。实际上，自我利益和关系结果评价是维持

和发展关系的基础。人际关系中交易各方的目标是从关系中获得自己无法单独得到的关系收益。这些收益包括非经济回报和为对方带来价值的利他收益。总之，按照社会交易理论，关系是一种社会结构，存在于控制契约安排的规范之中。不过，该理论无法解释与关系终结相关的过程。

２．２．４公平理论

公平理论与社会交易理论、相对缺乏理论和公平分配理论具有一定的相关性，具有相同的前提：必须在特定的参照系中，从相对的意义上对结果进行评价。公平理论关注的是对以经济生产率为目标的关系结果进行评价。当交易关系中的感知投入与产出同参照系中的投入与产出不一致时，不公平感就会产生。由于交易各方往往需要在交易前对彼此进行评价，角色预期在决定潜在的交易关系的公平水平方面发挥着重要作用。实际上，交易各方都对自己的角色和对方的角色存在着一定的预期。根据角色理论，每个参与者都学会了一组适合于特定交易环境的行为，从而增加了彼此目标达成的概率。如果角色预期不太清晰或实际行为背离预期，角色压力就会影响长期关系。

感知的不公平会导致交易方觉得回报过少或过多，会产生不满、愤怒等情绪，进而会促使其在下一轮活动中改变对关系的投入，从而导致交易各方的相互猜疑与不信任。通过与对方的投入产出比较，或与同一水平上的其他交易伙伴的投入产出进行比较，或与其最佳潜在交易伙伴的投入产出进行比较，交易一方可以确定是否公平。同时，交易关系越密切，交易方感知到不公平的可能性就越大。

虽然公平和否定确认（ disconfirmation ）都是比较过程，但它们却是独立的、互为补充的过程。一方面，一方的投入产出要与其他伙伴的投入产出进行比较；另一方面，产出也要在预期否定确认过程中与其期望结果进行比较。同时，公平理论与认知不和谐理论（ cognitive dissonance ）也存在根本差异。认知不和谐研究主要关注人与产品的关系，而公平研究主要关注群体过程与利益在人员之间的公平分配。相对而言，公平理论更适合于商业交易环境的关系，而不是社会交易环境中的关系。但该理论的致命缺陷是缺乏一个统一框架来解释回报过多的积极与消极影响。

２．２．５资源依赖理论

资源依赖理论源于组织行为学、经济学、战略管理学，并且超越了传统的微观经济学范式所强调的内容。这些思想以平衡权力理论、双边垄断和独占理论、集体冲突的相对缺乏理论为基础，假设交易各

方追求各自利益并存在“不平等性”，旨在揭示关系控制的提高过程与依赖程度降低的过程。

许多理论家都把依赖和权力视作解释组织与人际行为的核心。然而，市场营销中有关交易的传统讨论一般都不关注谈判权力的差异、交易中的“不平等性”和“不满”的本质，而资源依赖理论则把资源的影响力和交易关系的依赖程度作为关系研究的重点。交易各方建立关系的目的，是为了提高彼此依赖程度和减少追求短期的个人利益的行为。通过投资于特定资产可以提高依赖程度，但依赖程度的提高可能也会带来风险。只有交易各方权力保持平衡时，他们才可以和平相处，否则可能带来更多的潜在冲突。例如，当行动者努力控制获取稀缺资源的时候，权力的不平衡性导致了冲突。

因此，该理论可以用于分析交易各方关系的互动。交易者往往倾向于增大控制范围和控制权力，同时减少对其他参与者的依赖。在下列情况下，企业的依赖程度变得更大：交易结果十分重要、交易量和比例增加、业务集中在少数交易方、难于找到替代方。不过，由于过度强调影响力和权力，该理论无法有效解释基于信任与合作的长期关系交易行为。按照摩根（ Morgan ）等人的观点，信任与合作往往是关系管理的关键所在。

２．２．6 资源基础理论

资源可以使企业更具效果和效率地生产对一个或多个细分市场具有价值的产品或服务。资源比较优势使企业在最终产品市场上处于优势地位。在社会资源和控制经营规则的社会机构、竞争者行动、消费者行为和公共政策决策等环境因素的约束下，这最终导致卓越的财务绩效。按照这种观点，可以通过基于竞争过程的学习实现创新。

有些合作型关系可以强化竞争优势，这可以为关系管理提供理论支持。在新古典经济学理论中，关系并不是资源的组成部分。但今天他们却在生产一消费过程中具有越来越大的价值。新古典思维认为，关系是不可销售的（他们是稳定的），具有独特特征（是异质的），所以不能视作资源。 Hunt 的资源优势理论认为资源包括财务资源、实体资源、组织资源、信息资源和关系资源。企业未必拥有这些资源，但必须可以用来生产有价值的产品或服务。这样，关系就被视作是一种组织资本。这种企业价值要素的重要性日益提高，关系正日益成为许多企业的最重要资产。这样，关系又被视作是特殊的、稳定的领先优势资源。

虽然上述理论都从特定的视角解释了关系的存在，但它们多是从

企业的角度来剖析成本节约、效率提高、利润最大化和关系转换成本等，而没有从客户角度来展开研究。实际上，如前所述，关系是一种双向行为与态度，而不是单向的；其构建目的是双方利益的最大化，而不是一般意义上的零和游戏。下面就在对客户关系生命周期和客户关系组合管理进行介绍的基础上，从关系双方的角度来剖析构建关系的动因、关系收益和成本与风险。

２．3 客户关系生命周期

在实践中，企业常常会反省和认识客户关系管理的得失要素。例如在客户关系的发展中，是否会呈现生命周期现象？企业过去投入维系客户关系的资源与真正的客户反应之间有没有密切的关联，在多大的程度上会出现这种关联？其中有哪些因素会影响到客户关系发展的紧密程度？表现出不同关系强度的客户，对过去企业投入的影响因素是否会呈现出一定的差异性？企业是否能满足客户真正的需要？客户对影响关系发展的因素是否存在期望落差，可否成为企业进一步提升管理效果的重点？关系发展的结果是否会为企业带来直接的价值收益？不同的关系强度在未来是否具有不同的客户价值？企业投入的、用来维系客户关系的努力是否在未来能够产生更高的收益？这些都是在实践中具有深刻影响的关键问题。

当企业相信这种投资可以使其完成目标时，消费者、买方和供应商就会寻求确立和维持特定的关系。这时，人们就可以使用生命周期的概念来描述关系的发展。一般而言，具有比较牢同的关系基础和稳同的关系联结的关系通常表现为生命周期较长，它可以为企业提供更多的机会来进一步发展和巩固客户关系。企业通过识别客户的需求，采用特定的营销手段来吸引客户的注意，使得客户逐渐对企业及企业提供的产品或服务形成一种知晓。在持续认知的基础上，客户开始考虑是否购买企业的产品或服务，关系进入了探测阶段。在探测阶段，参与者尝试吸引对方的注意，讨价还价，理解对方的期望、规范和权力。一旦客户决定购买该企业的产品或服务，那么潜在的客户就成为了实际的客户。如果企业能够实现有效的挽留，则客户会不断地选择购买该企业的产品，关系得以长期延续并不断拓展。相应地，企业对特定客户关系的投入也不断增加。不过，如果客户对该企业的感知质量水平和满意水平下降并发生流失，那么关系生命周期就趋于结束——终止阶段。关系的生命周期如图 2-3 所示。

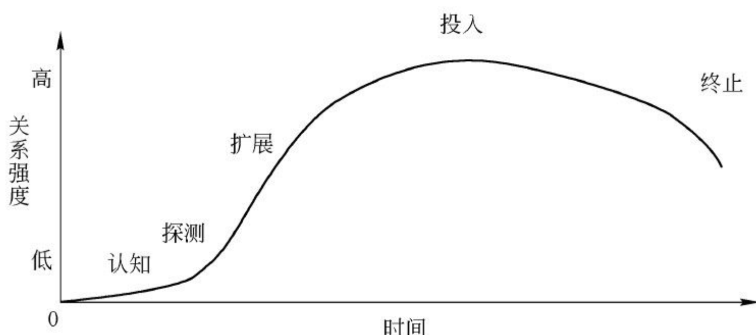


图 2-3 关系生命周期阶段

２．３．1 客户关系生命周期的内涵

在传统的市场营销理论中，有关生命周期（ Life Cycle ）的观点多以产品生命周期（ Product Life Cycle ）（包括投放、成长、成熟和衰退）及客户生命周期（ Customer LifeCycle ）（包括出生、就学、就业、结婚、生子和退休等）发展最为成熟。但对客户关系生命周期的看法却不尽相同。在以前有关客户关系分类管理的文献著作中，如穆勒等人通过文献回顾发现：客户关系管理可以立足于不同的关系生命周期阶段（如启蒙、发展、维持与终结等）分别探讨关系营销的利益与机会成本，并可针对各个阶段客户的不同期望与回馈对各项关系活动进行整合管理。类似地，科特勒等人从客户购买意愿与能力的视角把客户分为潜在客户、首次客户、常客、主要客户、忠诚客户、事业伙伴及在发展过程中的疏离者或流失客户等，并认为客户关系营销的重点和企业所面临的挑战主要是赢返对企业不满的客户，并强调需要对各种类型的客户给予不同的管理。另外， Griffin 也从客户购买行为的视角把客户分为八大类，分别为非客户、有效潜在客户、可能的买主、初次购买者、重复购买者、忠实主顾、品牌鼓吹者和沉寂客户。 Parasuraman 也利用客户购买行为的发生频率把客户区分为初次购买者、短期客户（重复购买者）、长期客户（忠实客户）、与沉寂客户（流失的客户）四大类。类似地， Stone 和 Woodcock （ 1995 ）根据客户关系管理步骤，提出了关系管理的 8 阶段模型：招募阶段、欢迎阶段、开始了解阶段、账户管理阶段、加强影响阶段、潜在流失阶段、流失阶段和恢复阶段，并依各阶段提出管理的内容、问题与机会。类似地，也有人把客户关系的发展划分为关系初识期、矜持期、平稳期、思异期和稳同期 5 个阶段。

２．３．2 客户关系生命周期的管理

在客户关系的不同生命周期阶段，客户的关注重点和企业的管理重点是存在差异的，如表 2-4 所示。一般而言，初识期的客户群往往关注商品品牌的丰富性，产品与服务质量，企业对商品、服务或价格的价值观认知的一致性，以及提供商品以外的免费服务等非物质利益；矜持期的客户群一般重视商品品牌的丰富性、产品与服务质量及提供商品以外的免费服务等；平稳期的客户群对商品品牌的丰富性、间接的互动和沟通接触等方面十分关注；思异期的客户群十分重视间接的互动和沟通接触机会等；稳固期的客户群对商品品牌的丰富性、人员服务、企业对商品或服务或价格的价值观认知的一致性、间接的互动、沟通接触，以及提供商品以外的免费服务等十分关注。

表 2-4 客户关系管理生命周期的管理重点

阶段	集群特征	管理重点
初识期	信任与投入程度都相对较低，追求消费习性的一致性和心理品味追求的一致性	• 重视商品品牌的丰富性 • 重视产品与服务质量 • 重视客户与企业对商品、服务或价格的价值观认知的一致性 • 提供商品以外的免费服务等非物质利益
矜持期	心理与行为因素的平均水平不高，仅比初识期略高，该客户群在心理因素方面的得分相对高于其行为表现，从而显示出内心深处已经对企业形成高度认同，只是消费行为的表现仍趋保守	• 重视商品品牌的丰富性 • 重视产品与服务质量 • 提供商品以外的免费服务等非物质利益
平稳期	在行为和心理因素方面，均明显高于初识期与矜持期的客户群，而且与企业的关系已经达平稳状态，愿意提供建议和实际参与合作	• 重视商品品牌的丰富性 • 重视与客户间接的互动与沟通接触机会
思异期	在行为和心理因素方面，均明显高于初识期与矜持期的客户群，而且与企业的关系已达平稳状态，但有些客户有尝试作出改变的心理，消费行为可能有妥协倾向	• 重视与客户间接的互动与沟通接触机会 • 防止客户转换供应商
稳固期	关系建立最长久，心理与行为因素都表现出很高的客户忠诚，是关系强度最高的阶段，愿意提供建议和实际参与合作，对商品和企业形成了高度的信任	• 重视商品品牌的丰富性 • 重视人员服务 • 重视客户与企业对商品、服务或价格的价值观认知的一致性 • 重视与客户间接的互动与沟通接触机会 • 提供商品以外的免费服务等非物质利益

此外，斯托巴卡等人的研究表明：关系生命周期取决于客户挽留；客户关系管理所追求的客户挽留应当是建立在客户忠诚之上的客户挽留，只有这样的客户挽留和赢返，才具有稳定性和持续性；而建立在客户转换障碍等基础上的客户挽留，很容易因为障碍功能的丧失而失败。

客户才是企业的利润之源，而在以产品（业务）为核心的经营模式下，企业却把经营的重心倾斜到了产品或业务上，这本身就是对客户导向的背离。企业与客户之间应当建立管理双方接触活动的信息系

统，应当建立一种数字的、实时的和互动的交流管理系统。通过不断地改善与管理企业销售、营销、客户服务和支持等与客户关系有关的业务流程，提高各个环节的自动化程度，从而缩短销售周期，降低销售成本，扩大销售量，增加收入与盈利，抢占更多市场份额，寻求新的市场机会和销售渠道，加速企业对客户的响应速度，改善服务。

２．４．１为什么要进行组合管理

在实践中，我们必须正确地认识客户关系。为此，企业就必须注意以下几个方面。①关系是指事物之间相互作用、相互影响的状态，客户关系管理强调了对这种状态的一种管理；但是关系本身却不是企业所强调的，企业更看重的是这种关系能否为它带来利润和竞争优势。只有把关系内化为企业可营利的资产，这种关系对于企业才有意义。②一个企业绝对不会只同一个客户发生关系。客户是众多的，同时，不同的客户对于企业的意义也是不同的。这就决定了企业不能用一种模式来对众多不同类型的客户进行管理，而应该是一种组合管理。组合管理强调的是一种整合，促使企业能从一个全局性的高度来把握客户关系；企业应该凸现对这种关系状态的营利性要求，并以组合管理来代替关系管理，以便凸现企业同不同类型客户之间关系的多样性和复杂性。由此可见，对客户关系进行组合管理是十分必要的。

２．４．２如何进行组合管理

具体而言，企业可以借鉴产品组合管理的分析思路和方法来管理客户关系组合。在产品组合管理中，分别用静态（市场相对份额）和动态（市场增长率）的指标来界定每个产品项目。在客户资产组合管理中，我们也可以用客户资产静态和动态的指标来界定客户关系。

在客户关系组合管理中，客户关系组合管理的静态指标就是分析当前的客户关系对于企业的意义，企业可使用客户关系的质量来表示。其中，客户关系的质量就要从客户关系质量维度加以衡量。第一个维度是企业所拥有的客户的盈利性的高低。其中，盈利是指获得利润，盈利性高低的意义是识别从亏损到高获利的某个区间。第二个维度是企业所拥有的客户的忠诚度。其中，忠诚的意义是情感依赖和重复购买的倾向。这样，一家企业的客户关系就可以分为优质类客户关系、时尚类客户关系、低质类客户关系和问题类客户关系。其中，问题类客户关系是忠诚度高、但盈利性较差的客户，问题类客户关系一般是企业损失资金的重要来源。大多数企业都面临这样的两难境界，是把这些客户拒之门外，还是通过开发新产品或其他途径把低盈利性转化为高盈利性的客户。时尚类客户关系是盈利性高、但忠诚度低的客户关系类型，这类客户是企业最应该施加影响的一类群体。只要通

过适当的营销策略来增加客户的忠诚度并使之成为金牛类客户关系，就能大量增加企业的现金流。优质类客户关系是盈利性高、忠诚度也高的客户关系，是企业的双高资产，是企业拥有的最好的客户关系。企业只需要花较少的关系维系费用就可以带来大量利润。低质类客户关系是盈利性和忠诚度都低的客户关系，即双低资产。企业会为此付出一定的代价，但相对来说比较少。大量低质客户关系也会影响企业的利润。客户关系组合管理的静态分析，就是要识别和监控客户关系的质量，而客户关系的质量可以用高质类客户关系、时尚类客户关系、问题类客户关系和低质类客户关系来加以区分。

客户关系的动态指标用客户所处的客户关系生命周期阶段来表示，它是对客户关系发展潜力的分析判断，即对客户未来的购买量与购买频率的预测。在实践中，要分析客户的发展潜力，首先就要对客户关系生命周期进行分析。其中，客户关系生命周期是客户资产组合管理中的一个重要概念，是指当一个客户开始对企业进行了解或企业欲对某一客户进行开发开始，直到客户与企业的业务关系完全终止，且与之相关的事宜完全处理完毕的这段时间。根据客户关系生命周期理论，我们必须明白：客户与企业存在业务关系的时间是有限的；在客户关系生命周期的不同阶段，客户对企业的贡献是不一样的；在客户关系生命周期的不同阶段，企业的管理方法也是不一样的。所以，当客户关系成为企业获得核心竞争力的战略资源时，企业应当建立客户关系组合管理模型，描述模拟管理客户关系发展的轨迹及客户关系组合健康发展的战略；并从战略的角度判断企业的客户关系组合，兼顾短期利益和长期利益，保持健康的客户关系组合，使各种阶段的客户关系占有合适的比例。

２．５ 客户关系管理收益、成本与风险

通过上述有关客户关系的理论剖析，我们不难理解客户关系管理的动因及其给关系双方带来的现实收益与潜在收益，以及与此相关的成本与风险。根据 Dwyer 等人有关买卖关系的研究结果，关系营销与管理可以使双方受益。这些收益包括不确定性的降低，增强信任度，提高交易效率，提升满意度和通过沟通与协调增大受益的可能性，等等。也就是说，作为关系的结果，诸如信任、认知评价、相互控制、对关系表示满意、资源交换程度、相对权力和情感评价等因素可以使关系各方共同受益。下面就分别从供应商（企业）和购买者（客户）两个角度分别进行分析。

２．５．１ 客户关系管理的动因、收益与成本——供应商的观点

目前，有许多因素共同驱动着客户关系管理，它们决定了客户关系管理在企业竞争优势中的作用。这些因素包括市场驱动因素、客户驱动因素、企业驱动因素和技术驱动因素四大类。

其中，市场驱动因素包括竞争环境、产品与服务的标准化、日益降低的转移成本、激烈的价格竞争和市场的日趋饱和与成熟等。可以说，有效的客户关系管理是实现差异化和客户忠诚等目标的关键途径。客户驱动因素包括大众营销的终结和一对一营销的日益提升的重要性。大众营销的终结导致了“客户就是上帝”，客户可以自由地获取个性化的产品与服务，可以更好地评价购买的便利性，并有实力要求更多、更好的售后服务。一句话，传统的 4P 营销组合已经为关系营销中的 4C 成本、便利性、沟通和客户需求——所取代。企业驱动因素包括所谓的 80 ／ 20 规则（即 80 %的利润由 20 %的客户产生），获取新客户比挽留老客户成本更高，忠诚的优质客户比新客户更有利可图，较长的客户关系可以为企业带来更多的利润，为客户创造附加价值是企业竞争优势的唯一源泉等。技术驱动因素包括互动沟通工具的发展，如呼叫中心和数据挖掘技术的发展等。信息技术和因特网的发展，使得新的互动渠道的实际使用成为可能，从而强化了对有利可图的客户的挽留水平，并降低了微利客户的服务成本。

具体而言，通过客户获取、客户挽留和客户忠诚的培育，客户关系管理可以为企业带来下列收益。

（ 1 ）提高销售额、扩大市场占有率和促使客户份额的增加

企业利用客户关系管理所提供的多渠道的客户信息，确切了解客户的需求，增加销售、交叉销售和互补销售的成功机会，进而提高销售收入、客户份额和企业财务绩效。其中，客户份额指的是“在客户总体的购买需求中，供应商所提供的全部产品供应物在其中所占的百分比”。简而言之，就是在供应商和客户能够进行的全部潜在交易总额中，目前实际所从事的交易总额在其中所占的百分比。事实上，目前企业营销管理的重心已经逐渐从市场份额向客户份额转化，从下面的资料卡中我们也不难看出客户份额的重要性。

资料卡

20 世纪 70 至 80 年代，在美国豪华轿车市场里，卡迪拉克汽车占有 51 %的市场份额，拥有一批最忠诚的客户。然而，卡迪拉克的客户大多是平均年龄为 60 岁的老年客户，而许多老年客户以后再也不会买车。因此尽管卡迪拉克汽车的市场份额很高，该公司的客户份额和潜在客户份额却很低。与卡迪拉克相反，宝马汽车虽然短期内市

场份额不及卡迪拉克，但她洋溢着的青春活力却吸引了一批终身价值较高的年轻客户。最终，宝马汽车的市场份额也超过了卡迪拉克。目前，卡迪拉克的市场份额已降至 15 %左右。宝马汽车公司不仅有较大的客户群，而且有较高的客户终身价值，该公司目前的客户资产已远远超过卡迪拉克公司的客户资产。

（ 2 ）降低客户对价格的敏感程度和提高企业盈利性

一方面，由于对客户有更多的了解，业务人员能够有效地抓住客户的兴趣点，进行个性化的产品与服务设计，提升产品与服务质量，以及开展个性化营销，避免了盲目地以价格让利所取得的交易成功，从而提高销售利润；另一方面，与企业建立起长期关系的客户和忠诚的客户往往对价格表现出较低的敏感水平，企业可以在溢价中获得大量收益，实现较高的利润率水平。

（ 3 ）提高客户满意程度和获取客户积极的口碑宣传

客户关系管理可以提供给客户多种形式的沟通渠道，同时又确保各类沟通方式中数据的一致性与连贯性。利用这些数据，企业可以提高客户的满意度和赢得客户的积极口碑宣传，更好地实现客户的推荐价值。

（ 4 ）降低市场销售成本、节约服务成本与新客户开发成本

由于对客户进行了具体识别和群组分类，并对其特性进行分析；使市场营销组合和销售策略的制定与执行避免了盲目性，节省了时间和资金，能够达到降低市场销售成本和相关服务成本的目的。同时，利用诸如数据挖掘技术等先进工具，企业可以对潜在客户的反应概率作出估计，并据此采取有针对性的客户获取策略，从而节约新客户的开发成本。

此外，客户关系管理还可以增强与客户彼此之间的信任和交流，有助于及时对客户的各种需求作出反应，准确而及时地把握客户需求的变化和客户对企业产品与服务的感知与体验，从而促使客户更倾向于原谅企业的某些失误；而且企业可以在必要时采取有效的服务补救措施，从而有利于企业提升经营绩效。实际上，客户对于企业的价值及其收益，既包括现实的货币价值与非货币价值，也包括潜在的货币价值与非货币价值，并主要与客户获取成本及获取率、客户挽留成本与挽留率、单位客户利润和附加销售等因素有关。

成功的忠诚方案最重要的特点，是要让客户看到增加的价值，并

且针对不同的客户区别性地进行奖励，以建立忠诚的客户对企业的认同感。泰斯科俱乐部卡就是一个非常成功的忠诚方案。泰斯科俱乐部卡用于记录每位客户所购之物的价值，公司根据客户购物的价值向他们寄送一系列折扣卷。一张泰斯科俱乐部卡不仅可以在任何地方的任何一家泰斯科分店使用，在 1999 年以后俱乐部成员还可以在主题公园、休假、购买机票、娱乐、铁路旅行及大量其他产品和服务的供应点享受折扣。这一方案不仅为客户提供越来越多的优惠，而且还进一步增加了泰斯科公司的客户及其购买习惯与偏好的数据库内容。该方案非常成功，使泰斯科公司， 1995 年一年里营业额增加 25 %，利润增加 15 %；从 1995 年到 1996 年 6 月共吸收了 600 万成员。由此可见，设计一项成功的客户忠诚方案是多么重要。

类似地，从战略和职能的角度来分析客户对企业的价值贡献，可以对客户资源进行有效管理，从而为企业创造出更多价值，如成本的降低和收益的增加等。例如，通过产品的标准化、流程自动化和降低渠道成本来降低互动成本。实际上，客户对企业的价值，可以通过剖析客户给企业带来的收益和企业为此而发生的成本这两个维度来加以理解，并进一步在客户的战略价值、知识与学习价值、作业与经营价值及财务价值这几个方面体现出来，如表 2-5 所示。不过，需要特别指出的是，对企业而言，不仅不同客户具有不同的价值，而且同一客户在不同时刻也可能具有不同的价值。因此，必须对客户价值进行区分，从动态的角度深入剖析主要客户的历史价值、当前价值和未来价值。

表 2-5 客户对企业的价值

价值类型	收　益	成　本
战　略	产品、价值、客户满意和市场定位	作业与生产
知识与学习信息	客户信息、客户偏好、产品开发与改进、技术与网络效应	作业、学习与生产
作业与经营	市场营销的有效性、可预测的市场需求（推荐、相关销售、销售溢价、长期合约、上市时间、产品开发）	经营的有效性、供应链与后勤（生产、后勤与运输、分销、循环周期、其他方面的时间节约）
财　务	收入与利润，如毛利、单位价格、销售量	成本，如变动成本、固定成本/分摊、单位成本

同时，需要特别强调的是：企业收益与客户收益并不是矛盾的，也不是对立的，并且两者在很大程度上是一致的。对客户收益的追求，往往能够进一步对客户行为产生驱动作用，使其朝着有利于实现企业收益的方向发展。例如，为了实现期望的客户收益，客户常常会表现出较低的价格敏感性、较高的忠诚度、积极的口碑宣传、主动的

抱怨与信息反馈、对服务补救的理解与期盼、较低的寻求替代关系的动机、对竞争对手诱惑的较大抵抗力、提高购买量、增加购买种类和购买频率、减少与企业的摩擦等。

2．5．2 客户关系管理的收益及其影响——客户的观点

就其实质而言，关系就是企业与客户之间的某种联系，包括社会联系（如社会支持）、心理联系（与声誉相关的保证）、知识联系（基于专长的知识）和意识形态联系（如伦理兼容性）。客户关系管理倡导的是关系持续性、相互尊敬和双赢多赢的战略，关系各方所获得的收益是关系得以维系的主要动因。然而，目前有关关系收益的探讨，几乎绝大多数都在强调企业收益，并且主要是从效率和效果的角度来探讨的。然而，古姆松（ Gummesson ）于 1999 年提醒大家：关系可以在多个层面上存在，社会就是由关系网络构成的，互动就是在关系网络中发生的。因此，企业不应该把与客户的关系和与社会关系割裂开来。一方面，供应商可以实现较高的盈利性、更好的库存管理与成本控制的绩效、较高的客户忠诚、更大的经营稳定性和营销效率、买卖双方的信息流动；另一方面，通过参与企业的关系项目，客户可以降低不确定性、实现成本的节约、特殊的认可与特惠收益和易于获取更好的产品等。

实际上，客户关系给客户带来的收益主要表现为有形收益与无形收益两大类。其中，有形收益包括货币收益、额外的产品与服务特征、定制化的产品等，无形收益包括得到信息收益、社会地位和尊重、荣誉感的强化（如被视作有价值的客户、被认可和被尊重等）、社会收益（友谊）与心理收益（信任、信心和焦虑感的减少等）。对于工业客户而言，还可以实现更高的绩效水平、获取更有利的竞争地位、可靠的供应、不断改进的交付计划、较低的生产成本、不断缩短的产品开发周期和产品上市时间、不断改进的产品与服务质量和解决冲突的能力及稀缺的资源与能力等。例如，戴尔公司的直销模式就是缩短产品开发和上市时间的典范。通过信息与通信技术支持，该企业整合各项业务流程，打破传统价值链中生产商、供应商和客户的组织边界，使企业的平均存货时间缩短为 11 天，订单到发货的时间精确到 5 ～ 6 天，从而给戴尔公司带来了强大的竞争优势。

Gwinner 等人把关系收益划分为社会收益（包括熟悉感、认知感、友情、亲善和社会支持等）、信心（通常与信任和风险规避有关）、源于特惠价格的经济收益、决策的自由度（时间与精力的节约）、额外服务与特别礼遇（如礼品与聚会）等。其中，信心收益指舒适感、安全感、信任感的增加和减少忧虑感等；社会收益指人格的认可与友情，以及客户与员工之间的密切的人际关系；经济收益指价

格折扣、免费项目及非货币形式的时间、精力和学习成本的节约，以及替代搜寻成本的节约；特别礼遇收益指别人无法享受的特别服务等特惠待遇（如快捷的服务、较低的信息搜寻成本、避免学习成本和比别人更早获得消息等）。其中，信任度排在第一位，是客户重视的首要因素；其次是社会收益和特别礼遇收益。

具体而言，根据斯威尼（ Sweeney ）等人对服务企业的研究，客户关系收益主要包括共生收益、心理收益、作业收益、社会收益、经济收益、战略收益和客户定制化收益，如表 2-6 所示。

表 2-6 关系收益的类型、定义和例子

关系收益类型	定　义	测度指标的例子
作业收益	以增值方式实施的作业系统/流程（与服务的推动、开发、创造和交付有关），如公开沟通、特殊支持、跨组织学习方面的时间节约和寻找新客户的时间缩短等	如果存在错误，对方一定会鼎力相助，我们可以集中力量做自己最擅长的事情，我们可以开诚布公地自由交流，我们可以继续进行例行工作
共生收益	源于共享感、相互感、互惠感、公共性、伙伴关系、联盟关系、归属感和共同理解	对方理解我们要实现的目标，我们彼此非常匹配，我们彼此合作，彼此之间存在着真正的理解
经济收益	源于同另一方交易的经济优势（收入与成本节约或推荐作用）、免费项目与折扣或优惠券	彼此交易有望产生更多业务联系，对方提供额外产品与服务；节约成本，对方向我们推荐更多业务，我们的利润得到一定程度的保证
定制化收益	通过产品与服务的定制化为客户创造额外价值	对方愿意提供帮助，可以得到特殊交易和特惠待遇
战略收益	源于竞争地位的巩固等方面的长期战略收益，包括声誉、专长、战略计划、竞争优势、机会和获取分销渠道等	对方有助于提升我们的声誉、技能和效率，对方确保了业务的可持续性，对方有助于业务的长期稳定性，对方在战略计划方面给予很多帮助
心理收益	组织或个人的信任感、自信心，以及因此而降低的焦虑感和压力等	对方有助于我们减少压力，对方使我们生活愉快；彼此信赖而分工合作，一旦出现意外情况，对方很能理解
社会收益	组织或个人对亲和力、友情或熟悉感的感知评价，以及与直接发生联系的员工的相似程度	我们的关系决不仅仅是正式的业务关系，我们已经形成了真正的友谊

资料来源：SWEENEY J C，WEBB D. Relationship benefits：an exploration of buyer-supplier dyads. Journal of Relationship Marketing，2002，1（2）：77-91.

不过，虽然可以在理论上将客户收益分成不同的类型，但在实践中有时很难具体区分特定的客户收益；因为往往多种收益同时并存。例如，在许多情况下，客户需要的是整体解决方案，而不是产品或服务本身。从事证券买卖的客户购买计算机系统的目的是为了获得实时证券交易信息和进行网上交易，他们需要的不仅仅是质量可靠的计算机硬件，更需要软件集成、用户培训、维护保养等。今天的客户正变

得越来越苛刻，越来越需要个性化服务，越来越挑剔。企业能承担得起客户的这些权利要求吗？吸引这些客户是否有利可图呢？事实上，许多从事客户关系管理的企业已经实现了其中的定性与定量收益，如表 2-7 所示。

表 2-7 客户关系管理的定量与定性收益

定量收益		定性收益
收入增加	潜在的改进范围	
客户赢返的增加	25%～33%	有利于企业的更有利可图的客户关系
服务与叛离率的降低	30%～80%	作业效率的提高
更新率的提高	5%～15%	在各业务单位范围内围绕客户行为建模的能力
获取/潜在客户的增加	27%～45%	通过更有效地利用客户信息来强化营销、产品和渠道项目的能力
活动循环时间的减少	50%～70%	
交叉销售/升级购买的增加	3%～25%	识别一系列客户关系管理项目并为其确定优先次序的能力
荷包份额的增加	3%～25%	提高确定目标潜在客户过程的效率
总体挽留率的提高	50%～200%	提高营销沟通过程的效率
伙伴市场渗透的提高	3%～5%	制定战略投资计划的能力
单位获取成本的降低	30%～60%	在企业范围内使稀缺资源密切配合的能力
邮寄成本的降低	10%～40%	
营销管理费用的降低	8%～10%	

根据以下资料整理绘制：BROWN S A，GULYCZ M. Performance driven CRM. John Wiley & Sons，2002.

2．5．3 客户关系管理的成本与风险

客户关系管理的成本是指客户生命周期内的各种成本。与客户关系管理相关的成本包括获取成本、关系成本和客户挽留成本等（社会成本、心理成本、机会成本等）。其中，获取成本与客户的态度和行为密切相关。如果客户对某种产品或服务比较认同，其对企业努力做出积极反应的可能性就大，获取成本就低；反之，如果客户有抵触情绪，获取成本则比较高。资产专用性越高，替代的可能性就越小，客户获取成本越低。关系成本指客户生命关系周期内的各种服务成本。为了有效挽留客户，客户满意和客户价值必不可少，其中产品、服务、交易量、交易频率和交易特性等都会影响关系成本。

此外，为了获取基于客户关系的潜在收益，管理者还必须对一种特殊的成本——转移成本给予足够的关注。按照波特教授的解释，转移成本是一次性成本，是客户转换供应商所必须付出的代价（包括时间与努力程度），是与持续成本（与产品使用相联系）相对的概念。转移成本包括货币成本与非货币成本。客户感知的转移成本越高，其越忠诚。相应地，客户获取成本也高。同时，转移成本与转移过程密切相关，但转移成本未必在转移行为发生时马上产生。为了更好地管理转移成本，企业就必须深入了解客户感知的各种成本。在实践中，企业可以把客户转移成本分成程序转移成本、财务转移成本和关系转移成本三大类，如图 2-4 所示。其中，程序转移成本主要由经济风险、评估、学习和调整成本构成，并主要与时间和精力方面的付出有

关；财务转移成本主要包括利益损失和财务损失成本，且主要是可量化的财务资源损失；关系转移成本包括个人关系损失和品牌关系损失成本，主要指由于关系瓦解而给心理方面或情感方面所带来的不适感。作为对策，企业可以着手从客户对产品与市场特征的感知（如产品或服务的差异性与复杂性等）、客户的资源投入（产品自身的用途和客户购买产品的种类）、转换供应商的经验等几个方面人手来管理转移成本，以便实现提升客户投入和忠诚的目的。



图 2-4 转移成本的类型

资料来源：BURNHAM T A，FRELS J K，MAHAJAN V. Consumer switching cost：a typology，antecedents，and consequences. Journal of the Academy of Marketing Science，2003，31（2）：109-126.

本章案例

CRM 企业应用研究报告

一套有效的 CRM 战略及其成功实施，可以帮助企业实现转型，不但能让企业更迅速地响应客户需求，更明智地研发产品与服务，而且还能迎合客户的期望与利益，并对整个企业组织、文化及职能策略等产生影响。

在 2003 下半年至 2004 年， IBM 业务咨询服务事业部（ IBM BCS ）进行了 CRM 企业应用研究的调查，范围覆盖欧洲、中东、亚太区和美洲，共访问了 373 位各类企业的高层主管或决策影响者（其中， 92 位来自亚太区），以便了解企业客户关系管理的成功因素。但令人遗憾的是，该《 IBM CRM 企业应用研究报告》显示，在实际应用中，许多企业的 CRM 成效都不尽如人意。具体而言，可以概括为以下几个主要方面。

1 ．企业内部整合不足使 CRM 收效不佳

根据 IBM 发布的研究结果，全球仅有不到 15 %的企业认为已从 CRM 投资中获得成功。也就是说， CRM 在高达 85 %的企业中实施效果并不明显，失败几率远高于成功几率。研究表明，全球或亚太区

企业发展 CRM 时，都面临类似的难题，主要包括以下几项：部门之间各自为政，缺乏整合；缺乏组织上的全面支持，资源缺乏，没有形成共识；缺乏转型管理，导致过渡时期混乱，实际运作中效果难如人意。

２．实施措施适宜有望改善 CRM 的成效

尽管目前 CRM 的实施成效有限，大多数企业仍相信 CRM 能改善客户关系并增加营运收入。 IBM 业务咨询服务事业部的专家认为，企业的 CRM 战略绝不只是信息系统的创建而已，而是实现企业战略的方法之一。企业须在事前研究并拟定一套实施 CRM 的配套措施，并设定优先级逐步推动。如此一来，其 CRM 成效将可望获得 15 %至 80 %的成长。那么，企业应该采用何种 CRM 配套措施呢？实际上，对此并没有什么标准答案。企业应当因地制宜，应该视本企业的经济文化环境、企业规模、 CRM 项目大小及与其他企业的竞合态势而定。根据 IBM 调查报告的结果，在亚太区排名前 5 名的 CRM 成功配套措施为：评估重要关系人、制定适合的 CRM 战略、为 CRM 创造价值、流程更新、转型管理和设定量化的评估标准。

３．整合重要关系人是 CRM 的成功法则

人的因素对企业 CRM 项目的成功率有重要影响。其中，高层管理人员、员工和客户对 CRM 的态度与期望显得特别重要。根据调查结果，以下 3 点可以称为 CRM 成功法则。① CRM 必须为全公司所有，而不是专属某些部门的工具。在全球受访企业中，有 35 %的 CRM 系统为营销部门专有、 29 %为销售部门专有、 15 %为客户服务部门专有、 12 %为 IT 部门专有，而仅有 26 %的企业 CRM 项目遍及所有部门。②高层管理人员必须正视 CRM 的战略性与必要性，并积极推动 CRM 项目。高层管理者若认为 CRM 仅是有效而非必要的，那么将会造成公司员工与中层主管同样忽视 CRM ，因而影响其实施效果。③重视并了解员工与客户的需要。许多企业常会将客户需求置于员工需求之前，这种情形在亚太区尤其明显——全球有 6O %的企业认为“ CRM 须满足员工的工作目标”，而仅有 2O %的亚太企业认可员工在 CRM 中的重要性。事实上，在规划与执行 CRM 项目方面，员工与客户对企业应具有同等的重要性。

◇本章小结◇

本章介绍了客户关系管理的理论基础，介绍了客户关系管理的发展历程，并对此进行梳理和概括。例如，新古典微观经济理论、交易成本理论、代理理论、关系契约理论、社会交易理论、互动理论、资

源依赖理论和资源基础理论等，它们都有助于对客户关系的理解。

同时，本章还介绍了客户关系生命周期及其管理问题，剖析了客户关系组合管理，从企业和客户两个视角探讨了客户关系的收益、成本与风险，阐述了转移成本的内涵及其影响，从而为帮助读者理解各项影响因素及其给企业所提出的挑战与机会、理解客户关系管理的理论基础和初步了解客户关系管理的来源与框架，为读者系统地掌握客户关系管理理论奠定了基础。

关键概念

客户关系管理：客户关系管理是一种战略方法， 目的是提升企业价值，途径是开发和维持与关键客户及细分客户群体之间的关系。它把信息技术与关系营销战略整合在一起，来构建和维持有利可图的长期关系，包括客户终身价值、多市场和跨职能 3 个关键要素。

竞争优势：从企业层次看，企业能够实施某种价值创造战略，而任何竞争对手都不能实施同样的战略，那么我们就说该企业具有竞争优势，即企业能够创造出优异于竞争对手的卓越客户价值；从产业层次看，如果一个企业能够获得超出产业平均利润水平的超额收益（经济学上通常称为“租金”），那么我们就说该企业具有竞争优势。

客户价值：客户对特定使用情境下有助于（有碍于）实现自己目标和目的的产品属性、这些属性的实效及其使用结果的感知偏好与评价。

思考与练习题

1 ．有人认为 CRM 是一种管理思想的回归，你怎么看？

2 ．简述客户关系管理演进的内在主线。

3 ．请至少从 3 个不同理论的视角诠释客户关系。

4 ．何为关系收益？客户关系能够给客户带来哪些主要收益？

5 ．举例说明何为转移成本。转移成本的管理启示有哪些？

6 ．举例说明客户关系管理可以给企业和客户带来的收益与风险。

补充阅读材料

1 ．WANG YONGGUI ，Richard Lihua ，Marketing competences and strategic flexibility in China ，Palgrave Macmillan Ltd ，2006 ．

2 ．WANG YONGGUI ，How relationship benefits drive customer asset of a firm ：atheoretical framework and empirical investigation ／／Proceedings of the Second IEEEInternational Conference on Service Systems and Service Management ，Institute of Electricaland Electronics Engineers ，Inc ，，2005 ：151 —156 ．

3 ．王永贵，张炜，关系活动、关系质量和关系收益：基于顾客视角的实证研究，营销科学学报，2006 ，2 （1 ）．

4 ．普拉哈拉德，雷马斯瓦米，消费者王朝：与客户共创价值，王永贵，译，北京：机械工业出版社，2005 ．

5 ．石贵成，王永贵，对服务销售中关系强度的研究：概念界定、量表开发与效度检验，南开管理评论，2005 （3 ）：74 — 82 ．

6 ．王永贵，顾客资源管理，北京：北京大学出版社，2005 ．

7 ．德鲁克，管理：使命、责任、实务，王永贵，译，北京：机械工业出版社，2006 ．

第 3 章

CRM 远景与目标

学习内容

３．1 客户关系管理远景

３．2 客户关系管理目标

３．3 客户关系管理终极目标——客户资产

本章案例

本章小结

关键概念

思考与练习题企业自评练习

补充阅读材料

学习目标

本章介绍客户关系管理的远景与目标。通过本章的学习，要理解客户关系管理的远景与战略远景及其形成过程，正确认识客户关系管理的目标与发展前景，理解客户关系成长的 3 个维度。在此基础上，初步了解客户资产、客户终身价值及客户盈利性等基本概念，为进一步学习客户关系管理提供思路和知识准备。

在明确了客户关系管理的概念及其理论基础之后，许多企业都会有实施客户关系管理的愿望，并希望借此改进企业绩效。但为了取得成功，企业还必须形成适当的客户关系管理远景、目标、战略、行动计划和实施方案。确立客户关系管理远景和目标是企业成功实施客户关系管理的起点。

３．1 客户关系管理远景

客户关系管理可以帮助企业维持与客户的长期关系，理解、管理和预测企业当前与潜在的客户关系，并实现其个性化。它开始于企业对客户及其需求的清晰理解，对企业及其能力的深入理解和对企业面向内部与外部客户关系质量的投入水平。建立客户关系管理远景，正是成功实施客户关系管理的第一步。

３．1．1 客户关系管理远景的重要性

在当今的环境中，有利可图地管理客户关系正变得日益困难：随着客户可获信息越来越多，选择也越来越多，转换成本越来越低，客

户忠诚度也随之不断下降；新的分销渠道和沟通媒体意味着客户互动组合正变得更加复杂、更加难于整合和更加昂贵；交付渠道也变得日益复杂；无数强大的技术工具已经出现，但应用实施起来却相当昂贵；市场和交换正促使制造商抛弃中间环节，尽量靠近客户。诸如此类的问题已经得到了广泛地重视，许多企业开始实施相应的对策，从销售自动化到基于网络的客户服务中心。这些传统客户关系管理的努力可能有效，但它们未必能够带来杰出的绩效。

实际上，上述措施通常都是策略性（类似于进行快速的渐进型变化）的措施，而不是战略性的或长期的。它们常常是对短期客户或成本压力等短期作用因素的反应，而不是对长期市场驱动因素的反应。许多企业在管理客户关系时往往会碰到以下难以解决的问题：无法测度客户的价值，缺乏有关客户真实需求的洞察力，缺乏如何以不同方式对待具有不同相对重要性的客户的战略方法等。结果只能是许多企业都无法把有限资源花费在最有价值的客户身上，无法实现客户价值、客户体验质量和交付成本之间的平衡；只能意味着投资的浪费、重复的努力、不兼容的解决方案和日益不一致的客户体验。

客户关系管理所要求的测度指标、标准、标杆和创造变革的机制——流程变革、行动变革和组织结构变革及人员能力的变化等，只有在持续改进的努力下，才能得以不断完善。而客户关系管理远景可以指导我们走向最终的理想状态，并确定相应的行动方案。没有这种远景，成功实施客户关系管理的道路将充满太多企业无法承受的不确定性。如果没有根据企业当前的需求（企业竞争能力和竞争优势）、市场所要求的速度和证实投资合理性所需要的经营收益等因素来生成和调整客户关系管理远景，并使它们保持高度匹配和一致的话，企业充其量只能取得有限的短期成功。

客户关系管理远景恰恰可以解决企业所面临的这些问题。例如：企业应该瞄准哪些客户（确定哪些目标客户）？为了更有效地与客户沟通，企业应该如何应对日益严重的、快速的渠道分裂和媒体的复杂性？企业应该如何在客户体验质量、服务成本和客户盈利性之间求得平衡？最适合于企业的客户关系管理整合水平是什么？什么是客户洞察力？如何获取和运用这种洞察力？企业应该如何对待无利可图的客户？等等。事实上，那些成功实施客户关系管理的企业在下列几个方面往往都是有效的：确保客户关系管理远景的匹配性、灵活性和一致性，并确保其可以反映不断变化的客户需求；关注实施客户关系管理远景所必需的关键领域，并不断分析绩效信息，以便发现企业是否在有效靠近远景；善于运用绩效信息来监测远景的实现情况，并在新客户需求出现时加以调整；关注企业与其客户关系管理远景一致性的信

息。这类信息可以表明所必需的人员变化；企业所取得的进步；改进绩效所需内部组织投入；识别变革杠杆要求，例如创立变革管理论坛、客户服务培训和新技术解决方案等。

企业必须从理想的起点——客户关系管理远景开始，因为客户关系管理远景可以清晰描述客户关系管理的目标与路标，表明客户关系管理的终极目标和努力方向；并且企业要在具体实施前确保远景与企业的一致性，即为了实现这一远景，必须存在特定的战略，客户关系管理战略的所有要素都必须符合相同的方向，并共同为客户关系管理远景的实现而努力。企业的所有要素／部门也必须以相同的方向前进。这个方向同样也必须足够清晰，不能存在任何模糊，使得企业所有个体都知道企业的努力方向、自己的角色和贡献。

３．１．２客户关系管理远景与战略远景

人们可以通过许多方式来界定客户关系管理远景。事实上，单就这一主题，就存在着几百本论著。总体而言，远景应该包括以下要素：①关于企业未来的远景声明（企业可能具有五年远景，但企业也需要一些子要素以便为企业提供指导，明确其在一定现实时间内可以实现的目标，例如１年）；②解释企业期望如何从事经营活动的使命声明；③核心价值观念的声明（有时或称作指导原则），用来解释完成使命和实现远景的关键所在，以及描述测量标准。

１．远景声明

远景声明是企业内部（内部客户）和企业外部（外部客户）的参照点。有时，整个企业都要围绕该远景展开。没有从高层出发来构建远景规划，企业可能会彷徨而没有整体目标，会出现部门孤岛，把各个领域隔离开来，对公司投资形成误导，而且员工也会缺乏关注的焦点。一旦发生类似的事情，结果可能会造成员工离职、次优的客户服务和差强人意的收入与盈利增长。表 3-1 列出了上述内容。需要注意的是，关注点到底是内部还是外部客户，以及这种关注的必要性和方向。

表 3-1 企业远景要素与关键问题

要素	关键问题
企业远景	什么是企业最重要的目标和理想的未来状态？ 企业对生存、成长和盈利性的投入水平如何？ 我们从事经营的目的是什么？在从事什么业务？ 应该专注于一个产业，还是多样化？ 如果选择多样化，应该相关多样化吗？
目标客户与市场	企业想要确定的目标市场是什么？ 谁应该是企业的客户？企业希望满足其什么需求？
地理范围	企业应该服务哪些地理区域？ 企业应该在地区、国家，还是国际、全球的范围内展开经营活动？
主要产品与服务	企业提供的产品与服务范围是什么？
核心技术	企业希望拥有什么类型的技术？
竞争优势的基础	企业应该保持哪些独特能力？ 客户在购买产品与服务时，可以获得哪些价值？
价值观	企业拥有的公司价值观和共享的信念是什么？

2．使命声明

使命是企业核心价值的重要维度，它定义了企业存在的意义，是企业进行所有活动的根本的原因。企业在定位自己的使命时需要尽量以客户为取向来定位。例如，沃尔玛的使命是“使平民大众有机会购买富人购买的商品”；Google 的使命是整合全球范围的信息，使人人皆可访问并从中受益。

3．核心价值观念声明

企业核心价值观念规定了企业的基本思维模式和行为模式，是企业全体员工衷心认同和共有的核心价值观念。例如，海尔的“真诚到永远”，已经成为海尔企业文化的核心；Google 的价值观是“永不满足、力求最佳”。

3．1．3 客户关系管理远景的形成过程

客户关系管理远景不能自下而上地产生。它必须由高层管理者设定和调整，必须定期调整。它必须与企业当前和未来的客户基础相兼容。为此，在开始准备这一远景之前，企业需要进行客户需要研究和环境扫描研究。由于它必须获取各种企业资源（如人力资源、财务资源、实体资源、知识产权和竞争能力等）的一致性，这些部门的领导必须参与其中。

不少企业的成功实践表明，以一个样板或其他企业的远景声明为起点，往往可以起到事半功倍的效果。根据这个样板，结合自己企业的实际情况做出取舍。与此相对，也有一些企业在确定远景声明的时候倾向于一切从零开始，并努力避免受其他企业的干扰。实践证明，

这两种方法各有千秋。关键是最终目标是否为了产生以清晰而明确的语言撰写的简单的、现实的声明。换句话说，远景声明必须具有现实性和可信性。从由此产生的声明开始，然后进行提炼。在最终确定科学的声明之前，可能要经过多轮的修正过程。然后，才可以准备进行沟通。不过，沟通并不像听起来的那么容易。企业常常对远景声明的沟通投入大量资金——利用海报、墙报和时事通信等多种手段，但他们往往在以下方面所花费的时间和资源不多：解释这样的远景声明的重要性，如何利用这样的远景声明，如何对企业整体产生影响。一些企业的实践表明，小规模的焦点访谈或大会会是最有效的沟通方式。同时，与客户沟通“这种远景声明”也十分重要，具体可以通过特殊的会议／论坛或“一对一”的交流来进行。此外，这样的远景声明是由高层经理人员确定的，他们必须明确地表达自己对远景声明的大力支持，必须运用各种机会通过各种手段向员工展示：这样的远景声明是真正驱动着企业沿着现在和未来的方向向前发展的指导方针。他们也必须鼓励那些遵循这种实践的员工并给予适当的回报；他们还必须持续地在演讲和其他沟通机会中表明自己对远景声明的支持。

在构建客户关系管理远景的时候，往往必须遵循 4 个阶段，分别是：评价企业当前的经营环境、创建假想对手的远景、尝试变革并建立企业案例、确定重点与计划并进行变革。

１．评价当前的经营环境

远景确定过程的第一步是剖析外部市场和竞争环境。就是在这种环境中，对企业当前的经营战略和现有的竞争能力进行评价。企业是否能够满足客户需要？如果不能，存在的缺口有多大？类似的分析有助于企业根据客户关系管理的外部环境明确现有客户细分的概念、客户关系和盈利性。

在这个阶段中，对企业当前的客户战略（未必是客户关系管理战略）、竞争环境和现有的细分市场进行评价非常重要。但不幸的是，许多企业似乎却对这一阶段兴趣不大。实际上，他们不想剖析自己目前的处境并确定基准，而是倾向于继续沿着原有的方向发展和快速采用某些技术。这就是为什么有些企业会“突击”这种评价的原因。实际上，这是一种严重的错误。从本质上说，这一阶段应该以从现有的数据库和公司信息与研究中提炼有用信息为主要基础。然后，通过企业高层经理人员的内部访谈和论坛等途径加以充实。除了提供市场和竞争信息以外，还提供有关管理的洞察力、企业战略重点、投入水平和管理人员的观点等信息，特别是管理人员有关企业应该怎样优化客户体验的洞察力。虽然在这一阶段并不进行报告，但企业应该搜寻和记录所有正式的与非正式的未来意图的声明，它们往往是高层经理人员

形成远景的重要输入。

进行“客户之声”（ voice of customers ）调查，是另外一个重要来源，可以用来获得基于客户本人观点的客户体验感知。一些企业的经验表明，这可能是一项艰巨的任务，因为它常常包括对客户企业的高层经理人员进行访谈。客户之声调查的关键成功标准和分析应该与访谈方法保持一致，以便提供可供比较的反馈信息。换句话说，所有高层经理访谈都应该运用相同的访谈指南，具有相同程度的客观性。因此，如果是靠经过培训的外部咨询人员来完成，而不是靠公司员工，那么客户之声调查会是最成功的。

同时，确保数据收集和分析，时刻关注那些对客户关系管理具有重要影响的问题，也十分关键。这有利于确保该团队可以在有限的时间里稳健地完成基于事实的高质量分析。在这一阶段，应该时刻牢记下列事项：当前的客户关系管理实践是什么？客户关系管理相关经营目标和战略是否在整个企业范围内得到了认可和理解？有关客户关系管理的约束因素和经营管理要求有哪些？是否应以类似的方式对待所有客户，或一些客户是否比其他客户具有更多的价值？高层管理人员是否对竞争环境有深入的理解？哪些关键驱动因素有可能改变客户关系管理的前景与环境？企业的分析应该有助于确定以下内容。

①环境驱动因素——客户关系管理的外部影响因素（外部环境力量、外部环境力量变化的预期影响）；企业如何在既定的外部环境力量的影响下开始活动，或如何改变外部环境；企业变革的促进因素与阻碍因素；与外部环境力量相关的机会与问题主要有哪些？

②公司和职能层次的战略与客户关系管理和当前经营计划的联系（当前的细分客户，企业对客户需求的理解，当前的客户关系管理绩效指标，基于企业视角的客户价值驱动因素，当前的远景、使命和经营计划与预算）。

③围绕市场地位和客户关系管理能力的竞争对手分析（竞争对手的优势与劣势、竞争对手的相对财务地位和竞争对手分析）。

④客户关系管理伙伴与联盟（供应商和战略经营伙伴、联盟目标、关键的组织界面、与供应商和经验伙伴界面相关的问题和机会）。

⑤客户关系管理组织问题（表明经营单位、服务、位置和人员的组织图，客户关系管理治理）。

⑥测度指标和回报（能力）（组织绩效管理、个人和团队绩效测度指标与回报、其与客户关系管理目标的一致性、旨在实现客户关系管理目标的诱因结构的有效性）。

⑦客户关系管理财务基准（较高客户叛离水平分析、客户关系管理组织的成本、客户获取成本、客户挽留成本和服务成本）。

除了上述因素以外，组织的基于多种渠道和媒体的客户互动的管理能力也需要进行评价。如果企业无法依赖有能力的员工和支持系统来维持的话，最好不要引进因特网、销售亭、移动通信能力和互动电视等互动工具。因此，企业应该考虑以下因素：当前与未来的渠道，不同细分客户群体接人各种渠道的差异化问题，现有渠道接人的便利性问题，客户体验的差异化和个性化，企业理解客户需要的程度及通过所有客户接触点对这些需要做出反应的有效程度（客户、前台员工和管理视角），企业为实现客户期望而实施的整合程度。

在该阶段的后期，企业需要编写客户关系管理经营环境摘要，包括变革情况、当前客户关系管理经营环境（包括市场、竞争环境、客户关系管理战略评价和客户关系管理经营目标）的评价、详细的客户分析（客户期望、客户细分的主要特征、盈利性及竞争对手分析）、财务基准。

２．创建假想对手的远景

这一阶段旨在使企业的高层形成有关客户关系管理未来的共享远景，并开始面向受变革影响的人展开沟通的过程。在实践中，这种远景应该有助于企业回答如下问题。

①企业应该将哪些客户作为目标客户？（并非所有客户都具有相同的当前价值与潜在价值，并非所有客户都偏好复杂的关系）。

②企业应该如何应对快速的渠道分裂化和媒体复杂性，以便更有效果地与客户沟通？交付渠道和新媒体的快速变化（如电子商务）正极大地提高企业和客户所面临的挑战程度。

③企业应该怎样在体验质量、服务成本和客户盈利性之间求得平衡。盈利性取决于企业所实现的个性化水平。维持与所有客户的高度个性化关系是十分昂贵的，所以企业可运用 80 ： 20 原则（ 80 %的利润是由 20 %的客户创造的），在对客户进行细分的基础上加以区别对待。

④企业所实现的适当的客户关系管理整合水平，随企业与客户之间的交易和关系类型而有所变化。渠道、媒体、前台与后台办公系统，职能与业务单位之间的整合代价是昂贵的。合理的整合水平是企业追求的目标。

⑤什么是客户洞察力？企业怎样获得和运用这种客户洞察力？为了持续更新细分客户、感知需求、客户期望的交付与获取渠道、公司的交付渠道，企业需要哪些信息？可以从哪里获得这些信息？

⑥哪些是无利可图的客户？如何对待无利可图的客户？企业应该放弃吗？

除此之外，客户关系管理远景还应该包括特定的时间界限并清晰回答以下问题：企业为什么需要进行变革（远景的战略合理性和市场合理性、企业的客户包括哪些）？企业应该如何向他们提供服务？企业与客户可能获得的收益有哪些？客户未来的体验会是什么样的？客户对这种体验持什么态度？

３．尝试变革并建立商业案例

这一阶段提供结构化的、可重复的过程，以便帮助实现和测度客户关系管理转化的价值和构建商业案例，并以此来验证这种企业变革的合理性。这一阶段之所以很重要，是因为它使企业可以理解这种变革对企业自身和客户的价值。同时，它也可以在企业各个层面上激发起变革动力。建立商业案例的关键要素包括以下几个方面。

①经营理由，阐明为什么要实施客户关系管理。

②为了获取相关利益，需要发生的成本——变革项目的成本是什么？

③回报水平——以回收期、折现现金流或内部投资报酬率表示的总体财务效果。

④风险分析——存在风险的领域和失败的可能性，以及如何管理这些风险。

传统的投资回报率评价方法，如折现现金流或内部回报率等，都可以用来评价客户关系管理中的单个项目。

４．确定重点与计划并进行变革

进行接管创造变革项目，通常包括一系列具有先后次序的项目与行动，以便使其实现客户关系管理远景。每个项目都具有特定的范围、人员配备要求和不同方法。

本阶段需要与上述第三阶段密切协调，因为实证表明先后次序的重点是否具有合理性，必须以每项活动的相对重要性为基础，而且重要性的确定主要是看它是否或在多大程度上有助于实现客户关系管理远景。因此，完成下述任务十分重要。

①识别、验证和确定项目重点，以便实现组织变革和支持客户关系管理远景。

②明确对已识别项目起支持作用的项目（界定和确定项目范围，验证该项目确实有助于特定能力的提升和缩小已识别出的缺口，与项目发起人确认项目，最后确定项目范围和估计项目成本）。

③决定和应用重点化框架：评价确定重点的标准、开发标准权重、运用确定重点的标准、得分总计、验证确定重点的结果。

④启动快速实现的活动和实施过渡的解决方案。其中，前者指可以在 3 个月左右时间完成的活动，后者指在长期解决方案付诸实施时就会被替代或舍弃的方案。

⑤以唯一和一体化的方式界定和启动项目，包括时机与项目阶段、结构治理和报告、倡导人和利益相关者管理、利益追踪和总体成本核算。

⑥创造客户关系管理变革项目界定文档。包括：具有先后次序的、明确的客户关系管理项目清单，未来客户关系管理控制、实施路线图、项目计划——细化到活动水平的里程碑计划和第一块里程碑、资源要求、成本估计、执行期估算、预期收益，总体客户关系管理项目与客户关系管理远景的协调、与企业目标的一致性等。

客户关系管理远景具有两项关键的因素，分别是最终的理想状态和实现途径。客户关系管理远景应该提供有关解决方案的框架，以便确保它们与其他活动和企业的战略方向保持一致。客户关系管理远景应该清晰地提供以下问题的答案：企业希望同哪些客户群体建立起关系？它们应该是什么样的关系？与这些客户的关系意味着什么？与不同客户群体之间的关系存在哪些差异？这些客户最重视哪些价值要素？关系对企业和客户的收益各是什么？在企业中应该如何实现这一远景？

但最重要的是，客户关系管理远景必须回答以下问题：企业当前的处境；企业未来的努力方向；两年之后企业将处于一种什么状况？如何实现？在关注焦点、过程和技术、人员和竞争能力方面存在的主要缺口是什么？为了形成转变计划，应该确定哪些重点？等等。

资料卡

许多客户关系管理之所以以失败告终，不是因为客户关系管理作为一种理念或战略存在问题，而是因为高层管理人员对其关注不够或没有以合适的方式加以关注。例如，只是口头中加以强调，但未必理解其真正内涵。

又如， META Group 在预测实施客户关系管理的领先企业的严重失败风险时，对 2000 家最大的全球公司进行针对性访谈（如 Sprint 、 Nortel Networks 、 Eastman Kodak Co ，和 PNC Bank 等）。结果发现：多数企业都没有充分的客户关系管理经营计划，多数企业都对实施客户关系管理项目重视不够。该项研究还揭示出：多数客户关系管理项目都是高度分散的、缺乏共同的远景，存在着许多不相关的、甚至对立的行动方案，而且多数企业也没有做到以客户为中心或以客户为焦点。 META Group 发现多数企业都低估了客户信息的价值，采购完全不同客户关系管理产品与服务，太多地关注电子渠道，没有采用更有价值的测度技术。该项研究结果还包括如下方面： 64 %的回答人员缺乏测度客户关系管理经营价值的技术；不到 1O %的企业能够测度有形的投资回报率；不到 3O %的企业开始采取措施来整合运作型与分析型客户关系管理环境；尽管市场上已经把网络——电子渠道——视作主要的客户联系渠道，传统方法（如面对面销售、经营伙伴和电话）给企业所带来的收入仍然占企业总收入的 95 %； 78 %的回答者把客户关系管理描述为客户的需求； 22 %认为客户关系管理主要是一组技术和工具。

３ ．２ 客户关系管理目标

关于客户关系管理的主要目标，目前也尚无统一的说法，谈得比较多的、也比较公认的有：挖掘、获得、发展和避免流失有价值的现有客户，更好地认识实际的／潜在的客户，避免或及时处理“恶意”客户等。总体而言，有 3 种基本途径：获取新客户、增强现有客户盈利性和延长客户关系。本书在总结文献的基础上，认为客户关系管理的目标就是要求管理者实现客户关系在更多、更久、更深角度的发展。

在图 3-1 中，客户关系经过 3 个维度的发展，实现了客户关系在多、久、深 3 个方向的全面发展。图 3-2 运用三维坐标的形式来反映

客户关系在 3 个维度上的成长。

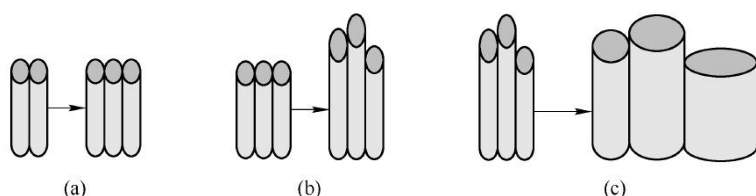


图 3-1 客户关系发展的 3 个维度

注：一个圆柱代表一个客户关系，圆柱的高代表客户关系生命周期，圆柱的粗细代表客户关系的质量。

其中，“更多”意味着客户关系数量的增加，即通过获取新的客户、赢返（ win-back ）流失的客户和识别出新的细分市场等来增加企业所拥有的客户关系的数量，如图 3-1-（ a ）所示；“更久”表示现有客户的关系生命周期的延长，即通过培养客户忠诚、挽留有价值的客户关系、减少客户叛逃和流失、改变或放弃无潜在价值的客户等来延长关系生命周期的平均长度，发展与客户的长期关系，如图 3-1（ b ）所示；“更深”意味着现有客户关系质量的提高，即通过交叉销售和刺激客户的购买倾向等手段使客户购买的数量更多、购买的品种和范围更广，从而加深企业与客户之间的客户关系，提高每一个客户关系的质量，如图 3-1（ c ）所示。

在图 3-2 中，通过关系在 3 个维度上的延伸，使得客户关系朝着更多、更久和更深的方向发展，实现客户关系体的不断成长。客户关系体的成长也意味着企业拥有更多、更好的良性客户关系，而这些又都是企业核心竞争优势的重要组成部分。

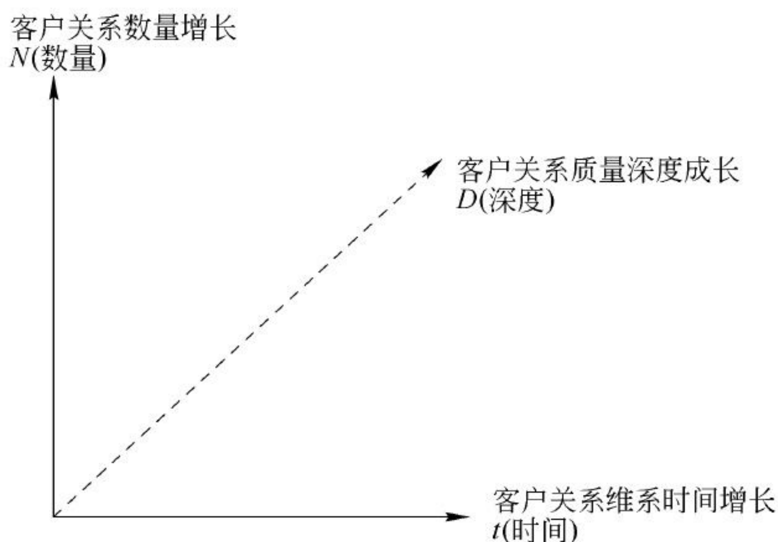


图 3-2 客户关系发展的三个维度

３．２．１“更多”——客户关系的数量增长

１．挖掘和获取新客户是企业增加客户关系数量的重要途径

虽然赢得一个新客户的成本要高于挽留一个老客户，但是由于企业不能保证不发生客户流失；因此企业在挽留老客户的同时，应当发展新客户。因为发展新客户和赢返流失客户都可以起到补充和稳定客户源的作用。

对大多数企业而言，获取新客户是企业扩大客户基础、实现企业成长的一种重要手段。所谓新客户，指的是以前并不知道企业产品或者以前不消费企业产品的客户。例如，过去未成年时从未用过信用卡的客户在有同定收入后才会考虑办理信用卡业务。

如图３—３所示，获取新客户主要包括以下几个步骤：识别潜在客户群、估计客户获取的可能性、制定获取新客户的战略、实施获取有价值潜在客户的营销活动（如促销、电视广告宣传等），最后达到把潜在客户转化为现实客户的目的。

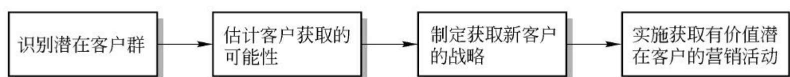


图 3-3 客户关系管理中获取新客户的步骤

其中，传统上识别潜在客户群的一般方法是：营销经理首先根据自己产品的属性选择可能的人口统计特征（如性别、年龄、职业、喜好等）；之后向数据商（ data vendor ）购买符合特征的客户名单、地址和电话；然后再通过信函、电话或其他方式直接与这些客户取得联系，进行产品信息沟通，激发客户的购买欲望。

但随着潜在客户数量和客户特征的增加，信息和数据量会大大增加，单纯地依靠传统方法已经难以有效辨别目标客户。现在，客户关系管理采用了先进的数据挖掘技术，探索客户特性与购买行为之间的模式，并据此开展营销活动，将具有较高的潜在关系价值的客户变成公司实实在在的客户。图 3-4 反映了客户关系管理中识别潜在客户的主要步骤。

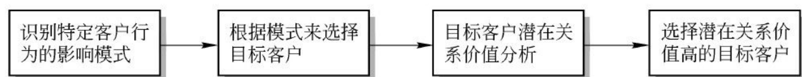


图 3-4 客户关系管理中识别潜在客户的步骤

2 ．赢返流失客户

所谓赢返流失客户，指的是恢复和重建与已流失的客户之间的关系，主要针对那些曾经是企业客户、因某种原因而终止与企业关系的客户。对于此类客户，一方面企业拥有大量关于该客户的数据，便于分析其行为特征和购买偏好等；但另一方面由于该客户可能是因为不满意企业的产品和服务质量而离开的，因此要改变企业在该客户心目中的形象，使其重新使用企业的产品并非易事。

在决定赢返流失客户之前，企业首先要辨别出要赢返哪些客户，即企业要从所有流失的客户群细分出最具有潜在价值的流失客户，根据其价值进行排序，而后再按排序对有潜在价值的客户重点突破，争取赢返。在这里我们借鉴司道斯（ Stauss ）和弗雷吉（ Friege ）提出的细分流失客户的两种方法。

（ 1 ）根据流失客户的重生终身价值（ second lifetime value ）进行细分和排序

对于流失客户，其“重生”后的第二个生命周期的价值将不同于第一个生命周期内的价值，原因主要在于：①流失客户较熟悉企业的产

品或服务；②企业能够根据其拥有的大量流失客户的数据更有针对性地进行产品或服务的设计开发；③与第一次接触的新客户相比，成功赢返的流失客户可以增强企业对客户的认知；④在第二个生命周期内，从潜在客户向实际客户转换的时间会更短。

（2）根据流失客户叛逃的原因进行细分和排序

了解流失客户叛逃的原因，有助于进一步分析该客户的赢返前景。司道斯和弗雷吉将流失客户大致分为5类：①蓄意摒弃的客户（intentionally pushed away），即不具有潜在价值而被企业放弃的客户；②非蓄意摒弃的客户（unintentionally pushed away），即企业努力挽留但因需求无法得到满足而流失的客户；③被竞争对手吸引走的客户（pulled away），即因竞争对手提供价值更高的产品（而非价格吸引）而流失的客户；④低价寻求型客户（boughtaway），即因竞争对手的价格较低而转向竞争对手的客户；⑤条件丧失型流失客户（movedaway），即因客户年龄、生命周期或地理位置的变化而流失的客户。

在完成了上述识别和分类之后，企业就要结合各方面的因素对流失客户进行综合细分和排序，然后编制一个完整的赢返计划。一般说来，企业没有必要赢返那些蓄意摒弃的客户、低价寻求型客户和某些条件丧失型客户。

3．识别新的细分市场

识别新的关系细分市场，也可以有效地增加企业的客户关系量。例如，强生公司原来的细分市场是婴儿产品市场，后来经过新的关系细分，定位到成人市场，向成人推销给婴儿用的护肤品从而开发了新的市场和新的客户。

3．2．2“久”——客户关系持续时间增长

客户关系管理的首要任务就是构建企业与客户之间的牢固关系，通过培养客户忠诚来实现长期的客户挽留。“久”关注的主要是客户关系的持续时间增长，主要任务就是加强客户忠诚和客户挽留，延长客户关系生命周期。

1．客户忠诚

很多人经常把客户的重复购买行为视为“客户忠诚”。实际上客户忠诚可能是形成重复购买行为的一种原因，但重复购买行为并不意味

着客户忠诚。真正的客户忠诚包括行为和态度两个层面上的忠诚，它意味着客户对自己偏爱的产品和服务具有强烈的在未来持续购买的愿望，并且付诸实践进行重复购买。这种客户不会因为外部环境变化或竞争对手的营销活动而引致行为转换。关于客户忠诚的概念、维度及影响因素将在本书第 6 章具体阐述。

格雷芬（（ Griffin ）和劳恩斯坦（ Lowenstein ）。认为忠诚的客户具有 5 个方面的特征：①有规律的重复购买行为；②愿意购买供应商多种产品和服务；③经常向其他人推荐；④对竞争对手的拉拢和诱惑具有免疫力；⑤能够忍受供应商偶尔的失误，而不会发生流失或叛逃。

克里斯托弗和佩恩等人提出了“客户忠诚梯”模型，如图 3-5 所示。该模型将客户忠诚分为不同的阶段。其中位于客户忠诚梯顶端的是具有伙伴关系的客户；倡导者是积极向他人推荐，为企业做宣传的客户；支持者是喜欢企业，但仅仅被动支持的客户；客户是多次与企业进行交易的客户，这些客户对企业的态度可能是积极、消极或者是中性的；采购者指的是只与企业进行过一次交易的客户；潜在客户是企业预期可能会与自己交易的客户。

企业进行客户关系管理就是要把潜在客户一步步培养成为采购者、客户、支持者、倡导者乃至伙伴关系。一旦企业获得了客户忠诚，就可以最大化客户在生命周期内为公司带来的

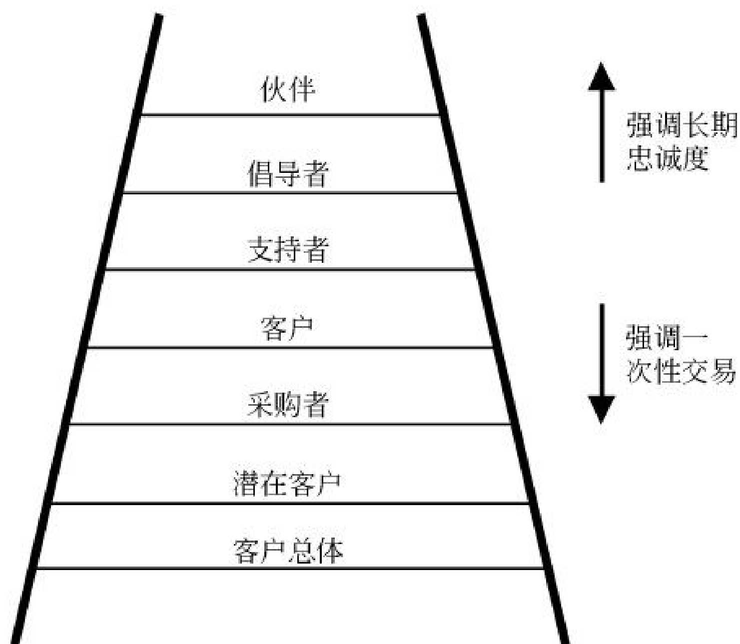


图 3-5 客户忠诚梯

根据以下资料改编： CHRISTOPHER M ， PAYNE A ， BALLANTYNE M ， Relationship Marketing ， London ： Butterworth Heinemann ， 1991 ．回报。在客户关系管理中，培养客户忠诚的目的也正是在于延长客户与公司的关系生命周期，以增加客户的终身价值，进而增加客户在关系生命周期内为公司创造的利润。

２．客户挽留

越来越多的证据表明，“挽留一个现有客户比吸收一个新客户更经济”。美国学者雷奇汉（ Reichheld ）通过对美国信用卡业务的研究发现，“客户挽留率每增加 5 %，可带来公司利润 6O %的增长”。

客户挽留（ Customer Retention ）的一个基本做法就是实时监控和评估客户与企业的关系质量，例如采用每年一次的客户关系调查来探查客户的感知价值、质量和满意度，进而采取相应的客户挽留策略。

客户关系管理系统所提供的客户数据仓库和数据分析技术可以有效地辅助客户挽留思想的实现。通过对数据库的分析，可以很容易地知道企业当前的客户是谁，这些客户的购买行为特征，其为公司创造的收益，相关的服务成本，以及这些客户有怎样的偏好等信息。企业通过提供客户决策所需的信息，可以有效地提高客户对企业的信任，培养高度的客户忠诚，实现客户挽留。

格雷芬和劳恩斯坦将客户挽留的对象主要分为两种：留住的客户（ retained customer ）和危险客户（ at-risk customer ）。其中，前者指的是那些曾经多次购买并且表现出 5 种忠诚特征中的一种或多种的客户；后者指的是多种迹象表明在未来有可能发生流失或叛逃的客户。对于留住的客户，企业理应通过为客户提供更高价值的产品或服务，培养客户的忠诚度；而对于危险客户，企业则应该积极地探寻客户不满意的原因，针对存在的问题，采用服务挽救或其他措施，力争稳定这种危险关系，将客户拉回企业的怀抱，避免客户流失或叛逃。

3 ． 2 ． 3 “深”度成长——客户关系质量提高

客户关系的深度成长主要指客户关系质量的提高，即交叉销售、追加销售／升级购买行为。

1 ．交叉销售

交叉销售（ cross-selling ）指的是借助客户关系管理来发现现有客户的多种需求，并为满足他们的需求而销售多种不同服务或产品的一种新兴销售方式；是努力增加客户使用同一家公司的产品或服务的销售方法。事实证明，客户往往会倾向于从同一企业购买越来越多的种类的产品。

交叉销售的例子在生活中随处可见，例如：一家在线书店根据客户的购买记录向客户推荐其他他们可能需要的相关书籍；一家大型超市把啤酒和婴儿尿布摆放在相临的货架上，因为当地家里有婴儿的男性客户来买购买尿布时，很愿意顺便带瓶啤酒回家。

事实证明，交叉销售是一种培养稳固的客户关系的重要工具。因为交叉销售不仅可以提高现有客户对不同产品的购买，加深与现有客户的接触范围，增强对客户关系的支撑力度，分散关系破裂的风险，并且可以大幅提升客户对于企业的忠诚度，减少客户转移到竞争对手那里的可能性，使客户关系更为牢固，从而提高客户关系的质量。

2 ．追加销售与购买升级

追加销售和购买升级强调的是客户消费行为的升级，客户由购买低盈利性产品转向购买更高盈利性产品的现象。其特点是向客户提供的新产品或服务是建立在客户现行消费的产品或服务的基础之上的。例如，购买海尔计算机的客户，又从海尔公司购买其他计算机外围设备和海尔家庭影院系统。

必须指明的是，客户关系的 3 个成长维度并不是严格意义上的划分，而是一种理念上的考虑，为客户关系的发展提供可能的成长方向。事实上，各成长维度之间存在着相互影响和互动，例如关系质量的提高本身就蕴涵着关系周期的延长，而关系周期的缩短可能也会导致关系数量的减少。而如果将潜在的客户关系视为一种特殊的客户关系，则新客户的增加可以看作是客户质量提高的结果，即关系在数量“多”上的发展是潜在关系在“深”度上发展的结果，将潜在的客户关系变成了现实的客户关系。此外，关系在“深”度上的发展扩大了客户与企业的关系接触范围，无疑可以分散关系风险，有利于关系在时间“久”上的发展。而且，3 个成长方向的实现手段也并非完全独立，为实现某个方向的成长而做出的努力很有可能促进或阻碍在其他方向上的成长。因此，企业在进行客户关系管理时，应充分考虑各种因素，实现关系在 3 个方向上的协调发展。

资 料 卡

国内某大型证券公司通过多、久、深 3 个维度途径，尤其是强化前两种途径，获取更多利益。该公司于 1998 年率先对其下属营业部门进行调整，将原来的交易部改成客户服务部，负责客户关系的维系；同时，新设业务拓展部，具体负责新客户开发。此外，该公司还通过加大对客户投资咨询的服务力度来提升交易的有效性和刺激交易行为。这一战略的实施，很快为公司带来显著的经济效果。在此后两年多的时间里，这些营业部的客户资产量（投资者对该证券公司的经济资源投入）普遍增加了 2 ～ 4 倍，利润也大幅提高。如今，与原有的客户服务和咨询服务一样，业务拓展也成为国内各证券公司的新增业务职能；拓展同服务和咨询并列，共同成为国内各证券经济业务的通行组织模式。

3 ．3 客户关系管理终极目标——客户资产

发展新客户（数量增长），延长客户生命周期，挽留老客户（持续时间增长）和交叉销售（深度成长），都是客户关系管理的一种策略方法；而客户关系管理的最终目标是实现客户资产的最大化，这是实施有效的顾客资源管理的关键。

3．3．1 客户资产的定义和驱动因素

国外学者在 2O 世纪 8O ~ 9O 年代就提出了“客户资产”的概念。例如，SAS 航空公司的前首席执行官 Jan Carlson 认为：在公司资产负债表的资产栏，记录了几十亿的飞机价值，这是不对的，应该在资产栏记录去年企业拥有多少满意和忠诚的客户；因为企业唯一能得到的资产是对企业的服务满意并愿意再次成为客户的客户。

1．客户资产的定义

与资产负债表中的股东资产类似，也存在着客户资产。所谓客户资产，就是指企业当前客户与潜在客户的货币价值潜力，即在某一计划期内，企业现有的与潜在的客户在忠诚于企业的时间里，所产生盈利的折现价值之和。企业要真正实现以客户为中心的经营思想，就必须重视客户的终身价值，把客户作为企业最重要的资产进行经营；通过客户资产的最大化来构建强大的客户忠诚，塑造动态竞争优势和获取持续的超额收益。

2．客户资产的关键驱动因素

综合来看，客户资产主要受价值资产（ value equity ）、品牌资产（ brand equity ）和关系资产（ retention equity ）这 3 个关键因素的驱动（见图 3-6 客户资产框架模型）。其中，价值资产是客户对某个品牌的产品和服务效用的客观评价，在客户获取和客户挽留方面扮演着十分重要的角色，主要由产品服务质量、价格、便利性等因素驱动。而品牌资产是客户对品牌的主观评价，是超出客观感知价值的部分，在客户获取中扮演重要的角色。品牌资产在构建认知度、构建感情联系、提高客户重复购买率，以及吸引新客户方面作用重大，其构成要素包括客户对品牌的认知度、对品牌的态度和对公司伦理的感知等。关系资产是指客户偏爱某一品牌的产品和服务的倾向，在客户挽留、促使客户购买成熟品牌的产品方面有决定性影响，涉及客户忠诚项目、特殊认可项目等。

客户资产的驱动因素之间相互影响、相互制约，彼此之间有很密切的关系。如在图 3-6 所示的“客户资产框架模型”中，价值资产、品牌资产和关系资产 3 种资产之间相互作用，动态地决定了客户的终身价值，从而决定企业的客户资产。例如，通过创造和交付强大的价值资产，企业不仅可以更有效的挽留客户，促使客户进行种类更多、数量更大的资源投入，从而不断提升关系资产；同时，还可以帮助企业建立强大的品牌和良好的企业形象，提升品牌资产。

但是对于不同的行业，客户对各种资产及其驱动因素有不同侧重。例如：在汽车租赁市场上，对客户最重要的是关系资产；而对于汽车销售市场而言，客户更看重价值资产，而在价值资产中又最看重质量。因此企业要能够界定对本行业最重要的客户资产（价值资产、品牌资产和关系资产）及各资产中对本行业最重要的驱动因素。只有了解影响资产的哪种活动更有效果，企业才能制定出有针对性的策略来提升客户资产。

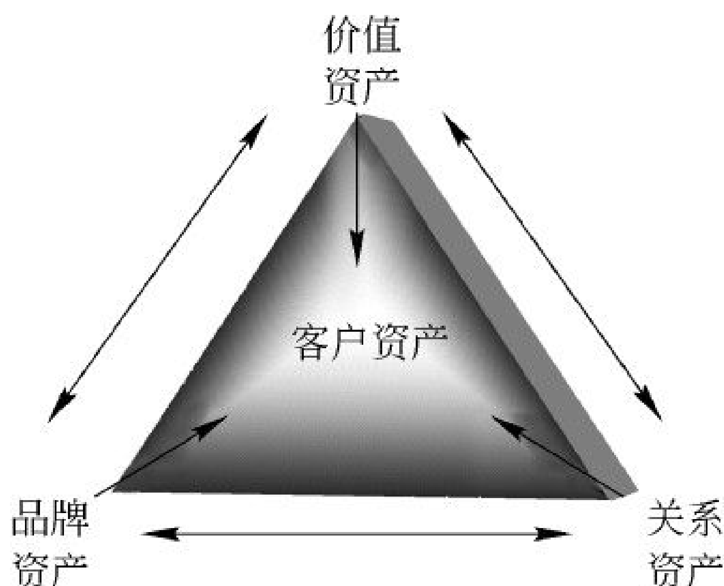


图 3－6　客户资产框架模型

资料来源：RUST R T，ZEITHAML V A，LEMON K N. Driving customer equity：how customer lifetime value is reshaping corporate strategy. New York：The Free Press，2000：57.

3．3．2 客户终身价值

客户资产是所有客户的终身价值折现现值之和。因此每个客户的终身价值都是影响客户资产的重要因素。本节将介绍客户终身价值的概念及其影响因素，并分析客户终身价值与客户资产的关系。

1 ．客户终身价值的定义

近年来，客户终身价值（ Customer Lifetime Value ， CLV ）备受关注，原因在于它是唯一整合了收入、支出及驱动利润的客户行为的面向未来的衡量尺度。客户终身价值是以客户在其生命周期过程中给企业带来的收入和利润贡献来看待客户的概念或计算方法。

客户终身价值被定义为（某个）客户在未来所有周期内对企业利润的贡献总和，即来自某个客户的所有未来收益的净现值总和。如果不考虑货币的时间价值，客户终身价值就等于客户在关系生命周期内各个时期客户盈利性的简单加总。在计算每一个客户的终身价值时，将该客户在关系生命周期内不同年度为企业带来的净利润进行折现再加总，就得到该客户的终身价值。通过计算客户终身价值，企业可以有效地识别最有利可图的客户群，营销和服务等策略也可以相应地做出调整，以获得尽可能多的具有较高终身价值的客户。

2 ．影响客户终身价值的因素

客户终身价值主要受客户生命周期的长度及在生命周期内每个相关时期的客户盈利性和贴现率的影响。

1 ）客户盈利性

现实中，从财务盈利性的角度看，并非所有客户对企业都具有同样的吸引力，为不同客户服务也未必会发生完全相同的成本。也就是说，不同的客户往往会具有不同的盈利性。因而，在企业现有的客户基础中，未必所有的客户都会对企业利润做出直接的积极贡献。实践中许多公司在客户盈利能力分析之后发现，有至少 30 %的客户是不能为企业创造任何价值的。帕累托定律（即我们常说的 80 ： 20 原则）也说明，公司 80 %的利润是由 20 %的客户带来的。因此，企业有必要计算不同客户的盈利性，并据此来制定客户关系管理策略。

（ 1 ）客户盈利性的概念

客户盈利性（ Customer ProFitability ）指的是“在特定时期内维持特定的客户关系所能给企业带来的利润”，在数额上等于特定时期内的客户带来的收入减去成本，反映了特定客户关系的利润创造能

力。从定义上我们可以看出，客户盈利性是一个绝对的数字。如果企业与客户甲的关系比与客户乙的关系盈利性更高，则意味着特定时期内，客户甲能够为公司带来更多的、正的现金流入。

（ 2 ）客户盈利性与客户终身价值

客户盈利性是决定客户终身价值的一个重要指标，它和客户生命周期结合在一起，就可以计算客户在其关系生命周期内能够为企业创造的现实的或潜在的价值。在营销文献中，伯杰和纳斯曾经提出了一系列“客户盈利性模型”，来计算特定情形下的客户终身价值。不过，两位作者并没有提供这些客户盈利性模型的实证分析，也没有考虑客户本身的特性和偏好等方面的异质性。韦兰德和科尔总结了计算客户终身价值的方法，将前一期客户盈利性作为计算后一期客户盈利性的依据。图 3 — 7 阐述了客户盈利性与客户终身价值之间的关系。

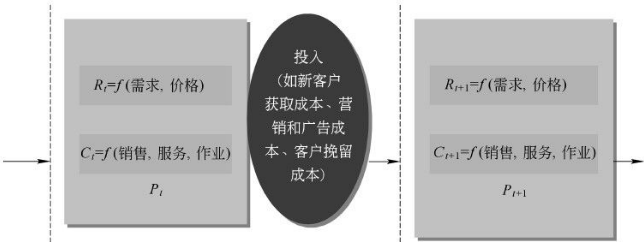


图 3－7　客户盈利性和客户终身价值

注：R_t—第 t 期的收入；C_t—第 t 期的成本；P_t—第 t 期的利润；R_{t+1}—第 $t+1$ 期的收入；C_{t+1}—第 $t+1$ 期的成本；P_{t+1}—第 $t+1$ 期的利润

资料来源：WAYLAND R E，COLE P M. Customer connections：new strategies for growth. Boston：Harvard Business School Press，1997：26.

在图 3-7 所反映的模型中，存在 3 个前提假设条件：①收入是需求和价格的函数，即在计算收入时，要考虑客户的需求量和价格因素；②成本是销售、服务和作业的函数，即销售状况、服务水平和作业过程是形成成本的原因；③第 t 期的利润等于第 t 期的收入减去第 t 期的成本。根据客户盈利性的定义，如果仅仅考虑某个客户，则 Pt 为第 t 期的客户盈利性。

根据图 3-7 所示的模型，前一期的客户盈利性和本期企业的投入水平决定本期的客户盈利性，如此延续，就可以计算出客户的终身价值。

2 ）客户关系生命周期

客户关系生命周期（又称关系寿命，Relationship Lifetime / Relationship Longevity），指的是与客户的关系所能维持的时间。生命周期较长的关系通常具有比较牢同的关系基础和稳同的关系联结，而且为企业提供了更多的机会来进一步发展和巩固这种关系。在第 2 章，我们曾详细介绍过客户关系生命周期及其不同阶段，这里就不赘述。

3）贴现率

企业的贴现率越高，客户终身价值越小。例如，在通货膨胀率高的国家里，贴现率高，未来销售对企业的贡献就很小，只有当前的销售才能纳入计算，因此当前的销售就是客户的终身价值。在这种情况下，企业就没有动力提高服务质量或加强客户维系，客户终身价值几乎完全由当前的销售所决定。另外，在通货膨胀率低的国家里，贴现率低，在这种经济条件下，未来的销售会形成很大的净现值，这样就会激励企业提高质量；因为未来销售对客户终身价值的影响很大。

3．客户终身价值与客户资产

客户资产是企业客户终身价值之和，因此常常用客户终身价值来测度客户资产模型，即："客户资产 = 单个客户的终身价值×客户基础"。而影响客户终身价值的因素除了客户盈利性、客户关系生命周期的长度和贴现率以外，还有客户关系的维系成本、口碑效应、营销费用、购买升级等。通过计算客户终身价值，企业可以有效地识别最有利可图的客户群。营销和服务等策略也可以根据客户的终身价值相应地做出调整，以获得尽可能多的具有较高终身价值的客户。图 3—8 提供了一个非常直观地理解客户资产与客户终身价值的模型。在这个模型中，管理者需要关注的，决不仅仅是以往研究中经常提及的现实客户的货币价值，而且还包括不同种类的非货币价值和潜在价值。

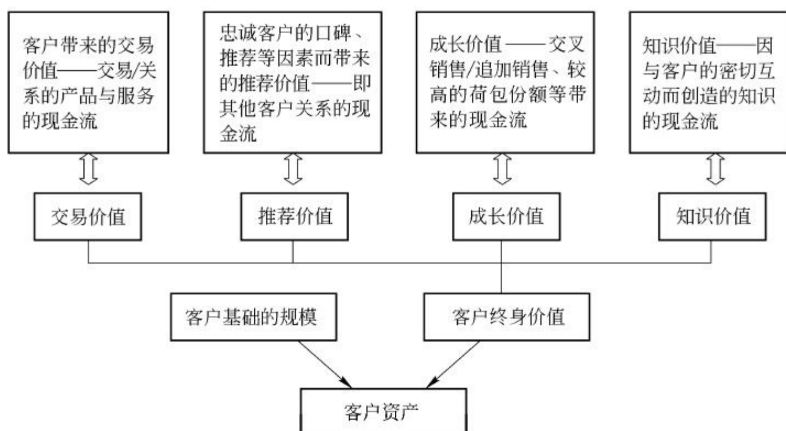


图 3-8 客户资产与客户终身价值结构

如图 3-8 所示，总体上说，客户终身价值包括交易价值、成长价值、推荐价值和知识价值等 4 个方面。其中，客户的交易价值是指构成核心交易 / 关系的产品与服务的现金流，是客户直接购买为企业提供的价值，是企业从客户那里获得的核心价值。推荐价值主要指因口碑与推荐等因素而形成的新客户关系所带来的现金流。例如，购买了海尔产品和服务的某些客户，向他人推荐海尔产品或海尔品牌，从而说服他人深信海尔品牌 / 产品，并在需要时发生购买行为，与海尔公司建立起新的关系。在实践中，口碑沟通在决定和影响消费者的态度和行为方面往往扮演着十分重要的角色。例如，早在 1955 年卡茨（ Katz ）等人就发现：在影响消费者转换产品与服务品牌方面，口碑的效果往往是报纸与杂志广告的效果的 7 倍、是个人销售的效果的 4 倍，是收音机广告效果的 2 倍。 1971 年，乔治·戴伊（ George Day ）的研究结果则表明：在把消费者的消极或中立态度转化为积极态度的过程中，口碑的效果是广告效果的 9 倍。究其原因，最重要的就是多数客户都觉得，个人信息源往往更具有可信性。实际上，积极的口碑往往把开心的、生动的或新颖的经验联系起来，并向他人推荐，从而给企业带来超出其购买价值之外的推荐价值。为了强化积极口碑，管理者需要充分发掘关键驱动因素。其中，情感投入（ affective commitment ）、服务质量和客户感知价值是 3 项非常重要的驱动因素。成长价值主要指源于交叉销售和较高的荷包份额等渠道的现金流，又称作交叉销售 / 追加销售 / 升级购买价值。知识价值主要指因企业与客户之间的密切互动而创造的知识所带来的价值。例如，通过与客户密切合作，广泛理解、吸收和运用客户知识，与客户共同开发定制化的产品，由此而带来的价值就属于上面所说的知识价值。同

时，在与客户的频繁而密切的互动过程中，企业不仅可以更深入地了解客户需要，为客户提供更好的服务，而且还可以把这种专长运用到面向其他客户的服务中去，从而使企业的整体服务水平不断提高。此外，企业对客户需求的理解能力和快速反应能力本身，也是一种可以运用到不同客户服务过程中去的独特知识，而由此带来的价值，同样也是知识价值的一种体现。

客户资产的每一种价值源泉又是由许多其他因素所驱动。例如，客户对特定营销活动的反应率，除了与客户自身的偏好和习惯等因素有关以外，还会受到企业产品与服务的质量、竞争情况和企业与客户的关系等因素的影响。无疑，这为企业更有效地管理客户资产提供了思路。

因此，在计算客户终身价值及企业的客户资产时，应该把这些潜在效果及价值计算进去，而非仅仅计算客户的表面货币价值。要提高客户的终身价值则主要可以通过增强客户关系，提高客户盈利性等方法实现。

３．３．３客户资产最大化管理

企业进行客户资产管理的最终目标是客户资产最大化。因此，企业在经营管理中的生产、经营、投资等任何一项战略决策时都必须参考是否能达成客户资产最大化这一标准来做出。有效的客户资产管理是建立在客户细分的基础上，通过扩大潜在的客户基础和充分利用已有的客户基础，以及资源的有效配置，针对每个客户终身价值进行系统的客户资产管理，达到客户资产最大化的目的。具体来讲，要使客户资产最大化，可以从以下几个方面人手。

１．实施客户基础管理

客户资产主要取决于客户终身价值和客户基础两个方面。因此，企业需要识别新的有价值的客户来扩大企业客户基础；同时充分运用客户基础，深入开发已有客户，提高客户份额。具体做法可以通过前面所论述的客户关系的多、久、深３个维度进行客户基础拓展。例如现在很多银行就常常会通过交叉销售或组合销售来开发已有客户，提高客户份额。银行客户经理不仅可以向个人客户提供储蓄账户服务，还可以同时提供信用卡、消费信贷、保险、住房贷款和财务咨询等业务方面的服务。

２．实施客户终身价值管理

由于客户在不同生命周期会有不同的需要，客户生命周期阶段的变化往往会影响行业发展趋势，因此企业可以根据客户的生命周期实施客户终身价值管理。一般客户生命周期包括 4 个阶段：获取期、成长期、成熟期和衰退期。公司可以通过了解客户不同生命周期的不同需求来开发商品或服务，满足客户在生命周期的不同阶段表现出的事件需求，实现营销和销售的精确化制导。

例如，本田公司开发 Civic 牌汽车满足单身年轻人的需求；开发 Accord 牌汽车满足这些年轻人成家后的需求。再如，世界上最出色的综合性金融服务公司之一的 USAA 一直奉行着“一朝是客户，终生为您服务”的服务信条，定期组织处于不同生命周期阶段的客户，与其共同开发新型或衍生金融产品与服务，以确保公司对不同生命周期客户真实需求的把握。银行客户经理也常常会采取客户终身价值管理，例如针对年轻夫妇提供储蓄账户、消费信贷等金融产品来满足他们的需求；当他们变为有子女的家庭时，进而向其提供抵押住房贷款、子女教育基金准备储蓄等金融产品；而当他们步入老年时，则向其提供重置抵押或更换住房改善贷款、信托投资服务和服务咨询等金融产品来满足他们的需求等。

3 ．建设以客户需求为导向的差异化销售渠道

随着渠道影响力在消费者购买决策中的作用日益上升，从客户资产管理的角度，企业还应该从成本效率、消费者偏好及客户关系建立能力等维度出发，进行渠道差异化建设和渠道资源的优化配置。美国的通信企业是这方面的榜样，他们根据客户行为与实际需求建立差异化的销售渠道，然后针对不同的渠道提供不同等级的资源配置支持。例如，某美国电话公司就是根据消费者对渠道偏好需求，调研通过实施“渠道转换计划”，将自己 5 %的业务量委托给较低成本的渠道，一举为公司节省了 1500 万美元的成本支出，同时还带来了 4000 万美元的营业收入增长。

4 ．以客户为导向的内部业务流程重组

只有实现内部业务流程与客户需求取向（即购买力和消费习惯）相匹配，才能使企业获得更高的客户满意度，进而使自己在营销和客户服务上的投资“物超所值”，最大化企业的客户资产。

例如美国一家美容沙龙为了塑造其高端品牌进行了大量投入，但其糟糕的“纽约快餐式”客户预约服务却吓跑了许多本想得到“巴黎式情调”服务的客户。后来美容沙龙的管理层及时调整了呼叫中心的预约流程，设定了更高的客户服务标准：负责客户预约的话务员必须在铃

响两声内接通 100 %的客户来电，且 90 %的预约要求必须在 45 秒内处理完毕。同时，公司还特意从法国航空公司雇佣了有法国南部口音的乘务员作为呼叫中心的兼职话务员。她们的法国口音与美容沙龙所要营造的整体形象完全一致，其高标准的客户服务亦满足了客户的期望，最终造就了其在美容沙龙业界的良好口碑。

5 ．利用数据挖掘技术进行数据库动态管理

利用数据挖掘技术有助于提高企业识别和满足客户需求的能力，实现客户资产最大化。为此，企业首先要构建综合的、一体化的、动态的客户数据库。通过构建和维护客户数据库，企业可以不断挖掘、再发掘现有客户潜力，并且随着客户的成长演进和变化不断调整对客户的理解。例如，通过记录客户的购买历史及企业的营销活动，企业可以生成当前客户的简要信息，如客户的特征、偏好和价值潜力等信息。这样就可以更好地掌握客户购买情况，识别盈利能力强的客户，进行更有效的目标沟通，减少在盈利能力差的客户身上所花费的成本，促进交叉购买和购买升级等。

泰斯科公司是这方面成功的典范。通过建立关于客户的购买习惯和偏好的数据库，并对客户资料进行深入分析，以及将研究的成果在组织内进行学习、培训，泰斯科公司一年内共吸收了 600 万成员。可见数据挖掘技术可以更好地协助企业寻找目标客户的需求点，并进行有的放矢的营销计划。

美国的 Capital One 财务公司是客户资产管理成功的典型。这个公司是 1994 年从 Signet 金融公司分离出来的一家小公司，但在短短几年内，它已位列美国十大信用卡发行商之一，销售额以年均 41 %的速度增长。仅在去年一年，该公司的新增账户就达 500 万个。该公司面对信用卡在美国已成为严重同质化产品的残酷现实，另辟蹊径，围绕“能够真正理解自己的目标消费者”展开公司的运营和销售活动；利用先进的信息技术和管理系统，一方面不断识别有价值的新的细分消费群体，为其开发大量新产品，不断扩大客户基础，另一方面，充分利用获得的大量已有客户信息，对公司各种新型信用卡进行智能化分析和测试，根据测试结果进行新产品投放决策，不断获取新客户和增强现有客户盈利性。目前，该公司总共提供 6000 种信用卡，每一种期限、条件和利率都各有差别。这也正是 Capital One 公司在合适的时间、以合适的价格向合适的客户销售合适产品的完美体现。

3 ． 3 ． 4 客户资产与顾客资源管理

如前所述，顾客资源管理以企业与客户的双向资源投入与管理为

特征，是旨在影响和塑造客户投资于企业中的资源类型与数量的一种努力；是从扩大潜在的与现有的客户基础和充分运用现有客户基础两个角度，通过实施特定的管理活动，有效地运用相应资源谋求企业期望的客户资源投入组合的过程。由此可见，顾客资源管理是为了优化盈利性、收入和客户满意而围绕客户细分来进行的培育客户满意行为的战略，是最大化长期客户资产的系统方法。

而客户资产也为有效的顾客资源管理决策提供了新的战略思路，为管理者识别出需要发掘、挽留、避免或放弃的客户个体或客户类型奠定了基础，并进而促进了企业期望的客户资源投入。根据客户资产的观点，对客户资源进行管理的最终目的在于客户资产的最大化，而具体途径只有一个，即努力增加客户与企业彼此双方的资源投入并确保二者之间的匹配关系。其中，最重要的是通过适当的企业资源投入，尽可能刺激客户增加对企业的资源投入，而且这种投入不仅是可见的、易于衡量的经济资源投入，还包括那些无形的、不易衡量的、易被忽视但却十分重要的非货币性投入。因此，顾客资源管理的重要一环，就是科学地判定企业所希望的“客户投入资源的组合”和深入理解不同类型资源的可交易性。只有这样，才能在获取和挽留客户资源投入方面处于优势地位。

1 ．企业资源投入与客户资源投入

根据夫阿（ Foa ）等人所开发的“ LSISGM ”模型，企业的资源投入包括友爱／忠诚（ love ／ commitment ）、声誉／地位（ status ）、信息（ information ）、服务（ services ）、产品（ goods ）与货币（ money ）等。而客户资源投入包括购买行为、口碑沟通、产品和服务咨询、提高购买量和购买频率、交叉购买和追加购买等。企业可以通过有效的顾客资源管理，成功影响客户在企业中所投入的资源组合，从而达到双赢的效果。企业需要针对不同客户群体，实施相应的顾客资源管理策略，以便努力推动和优化客户对企业的资源投入和保证企业面向客户投入相应的资源。借鉴企业资源理论的观点，顾客资源管理有助于理解客户的资源投入和企业用来管理这些资源投入的过程。例如，有些企业特别强调客户的有形资源（如货币等）投入，而另外一些企业可能更强调面向客户的无形资源（如客户知识等）投入。因此，为了有效地管理客户资源，企业需要首先清楚自己期望客户投入资源的类型与规模，建立成功地吸引客户投入这些资源所需的激励机制。

2 ．客户资源投入与企业资源投入的匹配

有关研究已经表明：人们往往更倾向于交换“类型相似的资源”，

如以社会资源交换社会资源或以经济资源交换经济资源；而不是用类型差别很大的资源进行相互交换，如以社会资源交换经济资源或以经济资源交换社会资源。例如，当一个客户对企业进行社会投资的时候，他所期望的很可能并非经济资源的回报，而是从企业那里得到相应的社会资源回报。因此，企业从客户的社会投资中得到的好处，并不是没有代价的。例如，尽管企业都希望得到客户的信任和投入，但客户可能因为担心企业的销售人员侵犯其信任或投入而拒绝这些资源的投入。一般说来，当客户在企业中投入多种资源时，客户就会对企业表现出更强烈的忠诚感。

3 ．资源投入的无效性

当企业期望的客户资产概况与实际情况出现差异时，“投资的无效性”就有可能产生，即有些客户可能在企业中进行了大量的社会投资，但经济投资却很少，而有些客户可能在企业中进行了大量的经济投资，但社会投资却很少。例如，企业的一个小客户可能要求获得与企业主要客户相同的待遇，但并不购买或没兴趣购买企业提供的盈利性最大的产品或服务。在这种情况下，企业可能在该客户身上投入了一定的时间和努力，但却无法从该客户那里得到类似的待遇／回报，实际上就是由于该企业并没有从该客户那里接收到理想的资源组合。这种情况也是一种企业资源投入的无效性，这种企业与客户关系的维系主要是靠企业的努力来完成的。此时，企业必须就“接受、转移、或终止这种投入的无效性”做出决策，因为对于企业与客户而言，一方的资源投入常常意味着另一方的报酬。不过，需要明确的是，无论是何种资源类型，对于交易各方而言，并不是所有的交易都是能够等价或以相同的数量与规模进行的。

本章案例

远景领导人实现的“世界上最大的书店”

杰夫·贝索斯（ Jeff Bezos ）在 1994 年成立亚马逊网站，目标是“建立世界上最大的书店”。自此以后，它一直走在网络事业的前头。在 1998 年，该公司已经成为一个为全世界 310 万名狂热书迷提供 300 万种书籍和 12 ． 5 万种 CD 的企业。现在，该公司更是发展成为一个在网上提供各种商品的网站公司。亚马逊网站的成功之处在于“以客户为中心进行经营的商业模式创新”。

亚马逊网站在杰夫·贝索斯这位远景领导人的领导下，确定了自己的客户关系管理远景并不断成长。他的客户关系管理远景就是“敏锐掌握客户想要什么、需要什么，并迅速加以实现”。正是在这种远景

中，才诞生了亚马逊网站的各种卓越系统。

亚马逊网站为客户提供的价值包括客户很重视的“便利性”与“安心感”。客户在使用信用卡光顾一次后，系统就留下了客户的信息记录，在客户第二次购买时就会自动显示记录，因此手续简单；可以提供决策依据、寄送电子邮件通知、根据过去的购买记录推荐其他书籍，并可选择寄送的速度与方式。此外，信息检索容易、迅速并且内容丰富，而且客户还可以看到自己过去的购买记录等。

亚马逊网站的成功在于能够敏锐地把握客户需要，并建立迅速实现的系统。当然更重要的是必须有像贝索斯一样的远景领导人，不断创造新的经营模式。

在表 3 — 2 中列出了几家企业的客户关系管理远景。其中，亚马逊公司以经营模式、国际半导体公司以客户主义、通用汽车以价值提供为核心理念。

表 3-2 客户关系管理远景举例

	理念	目标
亚马逊公司	敏锐把握客户希望、需要什么，并迅速实现	备齐最多的商品 最佳的商品信息 最具魅力的网站 最迅速的递送 高重复购买率 一次点击购买
国际半导体公司	支援客户的设计技术员业务	架设设计技术员最爱访问的网站 以整个组织反应客户的询问 引进销售自动化系统
通用汽车（Onstar 服务）	提供不论到哪里都有人陪伴、乐意提供援助的安全感	全体从业人员每月和客户通话 1 小时 和客户交流成为可能 使服务进一步个性化

◇本章小结◇

确立客户关系管理远景和目标是成功实施客户关系管理的起点。客户关系管理远景可以成功地描述客户关系管理的目标与路标，表明客户关系管理的终极目标和努力方向。因此企业需要实施客户关系管理远景来更好地进行客户关系管理。在构建客户关系管理远景的时候，往往必须遵循 4 个阶段，分别是：评价企业当前的经营环境、创建假想对手的远景、尝试变革并建立企业案例、确定重点与计划并进行变革。

客户关系成长存在 3 个维度，客户关系管理目标是客户关系在

多、久、深 3 个维度上的增长。客户关系的“多”即数量增长，指的是新客户的获取，流失客户的赢返，以及识别出新的细分市场；“久”即客户关系维持时间增长，包括客户挽留与客户忠诚的培养；而客户关系的深度成长主要指的是交叉销售、追加销售／升级购买行为。发展新客户（数量增长），延长客户生命周期，挽留老客户（维持时间增长）和交叉销售（深度成长），都是客户关系管理的一种策略方法，而客户关系管理的最终目的是实现客户资产的最大化，这是实施有效的顾客资源管理的关键。

客户资产是所有客户的终身价值折现现值之和。客户资产受 3 个方面的因素驱动：价值资产、品牌资产和关系资产。客户终身价值是某客户在未来所有周期内对企业利润的贡献总和，它既受客户生命周期的长度和在生命周期内每个相关时期的客户盈利性和贴现率的影响，也受客户的推荐价值与知识价值等非货币价值的影响。根据客户资产的观点，对客户资源进行管理的最终目的在于客户资产的最大化，具体途径有实施客户基

础管理、客户终身价值管理等。而努力增加客户与企业彼此双方的资源投入，并确保二者之间的匹配关系是最大化长期客户资产的系统方法。

关键概念

客户关系管理远景：是客户关系管理的目标与路标，表明客户关系管理的终极目标和努力方向。

交叉销售：指的是借助客户关系管理来发现现有客户的多种需求，并为满足他们的需求而销售多种不同服务或产品的一种新兴销售方式，是努力增加客户使用同一家公司的产品或服务的销售方法。

购买升级：是客户消费行为的升级，其特点是向客户提供的新产品或服务是建立在客户现行消费的产品或服务的基础之上的。

客户资产：是指企业当前客户与潜在客户的货币价值潜力，即在某一计划期内，企业现有的与潜在的客户在忠诚于企业的时间里，所产生盈利的折现价值之和。

价值资产：是客户对某个品牌的产品和服务效用的客观评价。

品牌资产：是客户对品牌的主观评价，是超出客观感知价值的部分。

关系资产：是指客户偏爱某一品牌的产品和服务的倾向。

客户终身价值：是（某个）客户在未来所有周期内对企业利润的贡献总和。

客户盈利性：指的是在特定时期内维持特定的客户关系所能给企业带来的利润。

客户关系生命周期：指的是与客户的关系所能维持的时间。

顾客资源管理：是以企业与客户的双向资源投入与管理为特征，旨在影响和塑造客户投资于企业中的资源类型与数量的一种努力；是从扩大潜在的与现有的客户基础和充分运用现有客户基础两个角度，通过实施特定的管理活动，有效地运用相应资源谋求企业期望的客户资源投入组合的过程。

思考与练习题

1．论述客户关系管理远景的形成过程。

2．客户关系管理目标有哪几个方面？

3．企业流失的客户可以分成几种不同的类型？这种分类有何管理启示？

4．忠诚的客户具有哪些主要特征？可以给企业带来哪些收益？

5．怎样进行客户资产最大化管理？

企业自评练习

通过回答下列问题，切实了解企业是否理解自己的客户。请利用李科特5分值量表回答下列问题，然后将得分加总起来。

在最小的程度上在最大的程度上

1．企业清楚地界定了客户需求并定期更新 12345

2．企业定期在整个企业范围内了解客户满意的调查结果 12345

3．企业积极寻求客户评价和抱怨 12345

4．企业运用多种方法获取客户信息 12345

5 ．高层经理人员强烈支持客户中心型服务概念 12345

6 ．企业已经形成了内部服务意识 12345

7 ．企业通过客户调查确定现有服务的满意水平和新的服务要求 12345

8 ．企业具有集中的客户信息数据库 12345

9 ．企业清晰地界定了客户细分战略 12345

10 ．企业同时跟踪客户满意因素和不满意因素 12345

11 ．企业形成了清晰且易于沟通的客户价值模型 12345

12 ．企业跟踪互动渠道的有效性 12345

如果得分等于或超过 50 ，表明企业对其客户和客户服务项目具有较好的理解

如果得分在 38 和 49 之间，表明企业已经有了较好的基础，但需要进一步改进

如果得分在 25 和 37 之间，表明企业中存在着误区或潜在问题——很可能是太普遍化

如果得分在 24 以下，表明企业很有必要重新思考有关做法并重新付诸实施

补充阅读材料

1 ． JARRAR F Y ， NEELY ， Cross-selling in the financial sector ： customer profitability is key ， Journal of Targeting ， Measurement and Analysis for Marketing ， 2002 ． 3 ： 282-296 ．

2 ． KAMAKURA W A ， WEDEL M ， ROSA F ， et al ， Cross-selling through databasemarketing ： a mixed data factor analyzer for data augmentation and prediction ， InternationalJournal of Research in Marketing ， 2003 ． 20 ： 45-65 ．

3 ． KAMAKURA W A ， RAMASWAMI S N ， SRTVASTAVA R K ， Appling latentanalysiS in the evaluation of Prospects for cross selling of financial services ， InternationalJournal of Research in Marketing ， 1991 ． 8 ： 329-349 ．

4 ． STORBACKA K ， LENTINEN J R ， Customer relationship management ： creating competitive advantage through win-win relationship strategies ， New York ： McGraw-HillCompanies ， 2001 ．

5 ． BERGER P D ， NASR N I ， Customer lifetime value ： marketing models andapplications ， Journal of Interactive Marketing ， 1998 ， 12 （ 1 ）： 17-30 ．

6 ． WAYLAND R E ， COLE P M ， Customer connections ， new strategies forgrowth ， Boston ： Harvard Business School Press ， 1997 ．

7 ． WANG YONGGUI ， Customer asset orientation ： measurements ， antecedents and consequences ／／ The3rd IEEE International Conference of Service Management and Service Systems ， France ， 2006 ： 60-66 ．

8 ．野口吉昭，客户关系管理实施流程，杨鸿儒，译，北京：机械工业出版社， 2003 ．

9 ．王永贵，产品开发与管理，北京：清华大学出版社， 2007 ．

10 ．德鲁克，管理：使命、责任、实务，王永贵，译，北京：机械工业出版社， 2006 ．

第 4 章

客户关系战略与过程模型

学习内容

４．１ 客户关系管理战略概述

４．２ 客户关系战略管理的过程模型

本章案例

本章小结

关键概念

思考与练习题

补充阅读材料

学习目标

本章介绍客户关系管理战略。通过本章的学习，要从战略高度理解客户关系管理的动因、客户关系管理战略的内涵与类型，以及客户关系管理战略的过程模型，为下一步客户关系管理战略的实施做好准备。

客户关系管理至少需要从两个层面上加以考虑：①从管理理念的层面上看，企业需要运用 CRM 思想来推动管理思想、模式、机制和业务流程的变革，也就是要把 CRM 上升到企业战略的高度；②从技术层面上看，企业需要配置 CRM 应用系统来推进新的管理模式和管理方法的运用。这两个层面相辅相成，相互作用。一方面， CRM 所蕴含的思想和理念是 CRM 系统发挥作用的基础，另一方面， CRM 系统则是知识管理模式和管理方法变革的工具。在本章中，我们将着重分析企业如何在管理理念层面上部署 CRM 战略。

４．１ 客户关系管理战略概述

在过去几年里，供应商与客户之间的接触方式正在发生巨大变化。没有人敢保证客户一定会保持与企业的长期关系。一旦竞争对手提供的产品更能满足客户的需求，就有可能发生客户叛逃的情况。企

业必须更好地理解客户需求，并迅速针对客户需求作出反应。

如果等到客户已经表露出不满的迹象再采取行动，可能已经于事无补或挽救成本已相当高昂。因此，要想赢得成功，企业必须选择合适的客户关系管理战略，更加主动地分析和预测客户的需求和想法。所谓 CRM 战略，就是指企业为了优化管理客户资源，为实现客户价值最大化而制定由管理技术和信息技术所支撑的长远规划和长期目标。因此，客户关系管理在某种程度上就是面向每个细分客户群体而实施的一种定制化战略，存在着机会与挑战。

４．１．１为什么要把ＣＲＭ上升到战略高度

处于激烈竞争市场环境中的企业，最危险的莫过于来自外部或内部的机会或威胁已悄然降临的时候，而自身却还木然不能察觉或是没有足够的资源和能力进行调整应付。究其根源是因为，对于 CRM 这一名词，许多企业的管理者都已形成思维定式，固守原有认识和原有意志的状态，而对其新的思想、观念、方法、技术和应用视而不见，犯眼高手低和自以为是的毛病。这种意识在“客户就是最重要的资产，客户价值就是企业价值”的年代无疑是相当危险的因素。我们可以注意到随着商业环境的发展，新的 CRM 战略本身和实施 CRM 战略所要求的成功因素都有着相当程度的发展，企业的管理层应当认识到以下方面。

１．理念与技术的结合

如前所述，客户关系管理不仅仅是一种理念或一个项目，而是一种旨在理解、预测、管理和个性化客户需求的经营战略，是一种战略的、流程的、组织的和技术的变革历程。通过这种变革，企业不断寻求更好地围绕客户行为来管理企业的方法。这就要求企业必须获取和运用有关其客户的知识，在不同客户接触点上运用这种信息，以便在收入最大化、利润最大化和客户满意与忠诚之间求得平衡。而且，客户关系管理应用实践的发展，也再次证明 CRM 绝不是一种简单的软件和技术的采用，而是一种企业管理的新思想和新模式。当然，管理思想和管理模式的实现需要 CRM 应用系统软件和技术的支持，但 CRM 绝不能够被狭隘地理解成仅仅是软件和技术。随着经济环境的发展变化，由于技术的发展和需求相对于供给的较低增量，买方市场逐步成熟，企业的产品质量只是必要条件，竞争更多的是服务等附加产品的营销和销售。如何为企业带来新的契机和新的核心竞争力正是 CRM 的焦点目标所在。

２．价值链管理的需要

Gartner Group 认为 CRM 是迄今为止定义最为广泛的信息技术应用理念，但 CRM 并不等同于单纯的信息技术和管理技术；其真正目的在于使企业根据客户细分进行重组，强化使客户满意的活动，优化连接企业与客户之间的业务过程，从而提高企业的盈利性并有效改善客户满意度。可以说， CRM 理念和技术的实施涉及到企业与客户及供应商之间的所有互动，贯穿了整条价值链，决定了企业在市场上的竞争优势；所以企业必须从战略高度来理解 CRM 。

3 ．客户是企业的重要资产

每个组织无论大小，都要具备有效的战略来确保前进步伐的方向性，识别和实施有助于保证组织获得成功的行动方案。在网络经济出现之前，企业的战略核心主要是内部成本、市场占有率、销售利润率和资产收益率等指标。但随着网络经济的迅猛发展，随着获取信息资源的成本不断下降，随着技术与产业的交叉渗透，传统商业模式，甚至商业理念都在发生巨大变化。客户在某种程度上已经成为真正意义上的主体，具有越来越多的选择权。对企业而言，客户已经成为一种重要的战略资产，以客户为中心、为客户创造价值已经成为企业长期收益的源泉。但正如“二八原理”所表明的， 20 %的客户创造了 80 %的利润。如何找出这 20 %的客户，并为他们提供定制化的服务，是企业必须正视的战略问题。为此，企业应该制定完善的客户战略，挽留住优质的客户。

4 ．全员参与

从所涉及的范围来看， CRM 是企业整体的系统性调整，其实施不会、也不可能仅局限于某个部门（如营销部门或服务中心），而应当成为整个企业关注的焦点，需要在全员的参与下才能够完成。所以，企业应当从全局的角度来部署 CRM ，进行整体的战略设计，并分步加以实施。

5 ．企业文化的重建

在 CRM 的实践过程中，企业高层管理者需要从战略高度给予重视。在管理理念层面上，管理者应当始终坚持“客户理念”，在企业中形成这样一种企业文化：在组织内部形成全体成员所共有的价值和信念体系，真正把客户服务意识灌输到每位员工的自我意识之中。无疑，这一灌输过程是一个渐进的再造过程。首先，要让企业高层管理者建立远景，传递到中层，使企业各个流程的负责人都理解这种远景。然后，再让具体工作岗位上的员工逐渐形成一种共识——客户意识。这样，就会在企业内部形成一种“客户至上”的价值观念，让所有

成员都明确“企业的关注核心就是客户，企业的发展和成长离不开客户，只有不断改进企业与客户的关系、提高客户忠诚度、扩大忠诚客户的数量，企业才会在激烈的市场竞争中取得竞争优势”。显然，这是一项全方位的变革过程。表 4-1 描绘了影响客户关系管理战略的一系列关键因素。

表 4-1CRM 战略的关键影响要素与支撑

业务流程	所有企业主要的流程都必须从客户战略的角度来重新定位和再造，流程要能够确定是否能够及如何满足客户需求的基本问题
组　　织	组织结构变革包括文化转变，是绝大多数建立客户战略的企业所不可避免的。客户对企业评价好坏的主要因素依然是人际互动，而并不完全是技术能力
资源技术	在一个 CRM 项目中，新的硬件设备、操作系统和操作人员是决定物质资源和人力资源投入的重要因素。因此，在具体制定 CRM 战略时，企业必须要仔细考虑技术设计，包括硬件、软件和人员
数 据 流	对于 CRM 战略，需要收集大量的数据，然后对数据进行加工与处理，再使企业员工和客户在不同程度上共享这些数据与信息
硬件设施	客户所访问部门（如分店）的位置对客户感知有着深远的影响，客户接触中心的设施和网站也会对客户产生间接影响

4 ． 1 ． 2CRM 战略的选择思考

每一种战略的制定，只有与实施战略的主体的具体情况相契合适应，才能在真正意义上取得预期的成功。斯托巴卡（ Storbacka ）等人认为：企业在导人客户关系管理之前，首先就应当理性地认识到，尽管客户关系时代的到来为企业创造了新的环境，使企业面临着很多发展的机遇，但同时也提出了相应的挑战。任何企业在导人客户关系管理之前，都必须率先识别和思考本企业的核心业务、未来企业的发展方向，以及客户关系管理在整体战略中的作用。以下列出了企业在制定客户关系管理战略之前必须要明确的一系列问题。

（ 1 ）产业分析

·企业处于什么行业？

·产业组成结构的现状如何？未来可能发生的变化趋势如何？

·产业标杆和基准是怎样的？

·在所从事的产业内部或外部，是否存在足以瓦解现存市场结构的战略性力量？

（ 2 ）企业分析

·企业的使命、远景和战略意图各是什么？

·企业的资源和能力优势是什么？

·企业文化是否以市场为导向，实施服务客户的主题？

·企业是否能够把客户的信息作为战略性的资产来管理？

·企业是否有能力评估客户持续的价值？

·企业是否有人力与流程的跟进且满足客户的期望？

· 企业的发展战略是否与客户的价值相匹配？

·企业是否能跨部门或跨分支机构合作？

（ 3 ）竞争定位

·本企业的竞争对手具有怎样的行为和描述性特征？

·竞争对手会如何展开竞争进攻？

· 新的竞争对手的进入障碍和未来发展前景如何？

·是否有新进入的企业具有某些后发优势，可以不受传统结构的束缚？

（ 4 ）市场渠道

·不同分销渠道在当前和将来的优劣？

·新的分销渠道存在哪些机会？

·企业产品如何销售出去？

·企业产品对客户的重要性如何？

（ 5 ）客户

·谁是本企业当前和潜在的客户？

·企业的市场主要由哪些细分市场构成？

· 是否存在进一步市场细分、一对一营销或大规模定制的机会？

·本企业与客户存在或准备建立什么样的关系？

·如何反馈客户沟通的结果并据此对客户问题解决方案做出调整？

· 企业准备采用什么样的信息技术平台来满足客户的现有或未来需求？

通过上述问题的自我评述，企业可以对其自身的状况形成比较清晰的认识，这有助于企业制定当前或未来的客户关系管理战略。

4 ． 1 ． 3CRM 战略的内涵

根据 Frost & Sullivan 在 2003 年 7 月的一份研究报告，由于缺乏企业层面的 CRM 战略设计，致使 CRM 不能很好地与现有企业的实际条件相结合，结果导致 CRM 的成功率明显偏低。随着技术的发展，出现了电子商务和 CRM 结合的趋势。这有助于实现传统电话技术和 Web 技术向集成的企业技术系统转变，促使企业从以交易为中心的经营理念向以客户为中心的经营理念转变，并对企业与客户及供应商之间的业务需求进行预测和管理，而这显然离不 CRM 战略的制定和实施。

1 ．什么是 CRM 战略

对于大多数企业而言，也许产品战略相当容易理解。但是，由于人们对“什么是 CRM ？”等基本问题有着各种各样的理解， CRM 战略就不太容易让人理解。我们认为，一项完整有效的 CRM 战略，必须包括以下两个主要方面：定义企业远景与使命，定义客户战略。

1 ）远景与使命

一般而言，企业的使命回答的是“企业为什么存在？”这一问题，试图为组织描述一个基本的、持久的事实，并以此为组织内部所有决策提供依据。比较而言，企业的远景回答的是“希望企业发展成什么样子？”这一问题，它会在特定时期内指导组织的战略和组织的发展。二者构成了企业的核心，是企业自身如何区别于其他企业的核心所在。针对 CRM 的远景与使命，我们认为企业应当明确以下两点：①企业的客户价值观是什么，这是实现“以客户为中心”观念的关键；②为客户提供什么，包括企业和产品服务的品牌价值和附加价值等。如果同使命与远景这两方面密切相关的问题没有得到很好的界定，那么企业的客户价值创造和交付必然会存在问题，最终将难以赢得客户

满意、培养客户忠诚和建立起感情纽带。

2 ）客户战略

所谓客户战略，就是企业对如何建立和管理客户关系的目标及目标实现途径的整体性把握。一项客户战略至少应该包括以下 4 个核心要素。

（ 1 ）客户理解

客户战略的中心在于把客户群分解为有效的、可以有效管理的细分客户群体，进而形成合理的客户关系组合结构。对于每一种客户细分，企业都应该考虑客户对产品和服务需求的共性，再细化区分对于每一种产品和服务的需求的积极或被动的需求，即其“推式需求”或“拉式需求”的性质。

（ 2 ）客户竞争

在一个竞争激烈的市场环境中，有效客户战略必须能够服务于竞争。企业竞争力应该体现在：既能保持原有的客户份额，又可以获得一些新客户；并同时能够对客户的结构构成进行优化，淘汰不合格的劣质客户群，赢取和挽留优质客户群。

（ 3 ）客户吸引力

培育客户忠诚和建立牢固的情感纽带，形成直接吸引力，同时也形成口碑式的间接吸引力是非常关键的；因为这将会是公司能够通过交叉销售和升级销售来保持和提取更大客户价值的重要因素之一，也是尽可能发掘优质客户和吸引有利可图的其他企业的优质客户的重要因素。

（ 4 ）客户管理能力

在实际运营中，大多数企业都会面临着某些问题，例如，在企业中，谁来管理客户？谁来负责处理客户的事宜？正确的答案是：企业的每一位员工都应该积极地为客户提供服务，而不是仅仅将其划归为客户服务部门的责任对象。因此，作为一个有机的整体，企业必须构建强大的全面客户服务与管理能力。

事实上，即使某些领先企业已经建立了自己的网站或主页，即使它们的技术层面非常完善，但客户服务的提供可能仍不够好。我们经常听到客户的抱怨：“企业的网站不错，客服电话（呼叫中心）也挺

方便，可我总觉得与它们的距离变得更远了，总感觉好像对着‘面具’在讲话，这种状况并不能让人满意。”其实，这是许多企业在实施 CRM 或其他管理信息系统之后经常遇到的问题。问题的关键就在于：企业过于依赖技术了，在客户服务的过程中，由“技术支持”变成过度技术导向了。也许技术可以提高某一环节的效率，但它并不能取代企业与客户的接触和交流。

因此，有效的客户战略必须能够回答这样的问题：客户是谁？客户想要什么？我能为客户做什么？对诸如此类问题的回答，有助于确保有效地对客户关系组合进行管理，而不是简单地把客户视作营销活动的对象。

2 ．定义 CRM 战略

CRM 战略是指企业为了更好地管理客户资源、最大化客户价值而制定并实施的长远目标及其长远规划，它离不开信息技术的支撑。这一战略目标的实现，需要企业全体员工和所有高层、中层与基层管理者的参与和支持。企业高层和各个职能部门的积极参与，对于整体战略的成功实施非常重要，是实施 CRM 战略的基本原则之一。要想成为“以客户为中心”的组织，企业就必须对运营管理进行创新并对流程实施变革，以便让企业能够快速地对不断变化的客户需求和行动做出反应。无疑，这需要更多的员工授权、更灵活的产品和服务价格模型，以及更多扩充的产品特征。然而，真正实现“以客户为中心”并非易事。为了识别 CRM 的目标领域，企业必须要重新界定自己的业务流程和业务方法。

4 ．1 ．4CRM 战略的分类对于 CRM 战略的区分，斯托巴卡（ Storbacka ）等人认为企业和客户是相对独立、彼此分离的两个部分，需要在两者之间建立起某种联系。企业和客户在关系过程中扮演着不同的角色，它们结合在一起的方式也存在着差异。如果形象地把企业和客户视作相互独立、彼此分离的两块布料，那么可以把企业的 CRM 战略分为扣钩战略（ Clasp strategy ）、拉链战略（ Zipper Strategy ）和维可牢战略（ Velcro Strategy ）。在这 3 种各不相同的关系战略中，分别体现和包含着不同的客户价值观念和行为导向。

1 ．扣钩战略

如同将两块布料用扣钩的方式结合在一起一样，扣钩战略通过一系列的接触机会来维系企业和客户或供应商之间的关系。

在这种关系战略的实施安排中，企业一般依据需要，安排与客户

之间的双方接触。在发生接触的时空点或时段，关系会较为融洽；而在两次接触之间的空白时期，则关系则会相对较弱一些。显然，这就像两颗扣钩之间会存在一定间距一样，在扣钩附近的地方，两块布料会相对结合得较好，而离扣钩越远则结合程度越差。一般说来，奉行扣钩战略的客户关系，有时并不十分牢固，较易产生“分裂”。概括而言，这一战略的特点主要表现在以下 3 个方面。

①实施扣钩战略，从某种意义上需要客户去适应企业的行为，即客户会相对被动，需要根据企业的行为来调整其自身的行为，使之与企业的行为过程相适应，这样才会使得整体接触及关系管理发展较为平滑顺畅。因此，在这种战略中，企业会扮演较为主动的角色，而客户则处于相对被动的地位。

②如同关联的两个扣钩并不要求尺码完全密切吻合一样（只要能扣上即可），实施扣钩战略也并不要求客户与企业的合作过程完全同步吻合。

③采用扣钩战略，双方建立的关系接触程度将主要是行为层面的交往。

因此，在实际操作过程中，企业必须不断向客户解释、阐明和示范持续客户关系对双方的好处，以便说服和激发客户的响应，建立起持续的客户关系。在现实中，扣钩战略在许多产业都得到了广泛的运用。例如，超级零售市场就是采用扣钩战略的一个典范，其推出的产品和服务几乎都是标准化的，而客户只能根据其提供的标准来选择满足自身需求的方式。尽管在每一个客户身上的平均投入较少，但客户仍然基本上对所提供的价值表现出较高的满意程度。尽管客户必须加以适应，但由于企业可以通过各种渠道不断地向客户沟通其服务模式和传输观念，所以客户并不需要付出太多的努力就可以适应其供给模式，从而实现价值创造和提升关系价值。

２．拉链战略

拉链战略指的是一种双方相互调整适应，达到密切耦合的战略。与扣钩战略相比较，这一战略中的“双方联系”更具互动性，而且接触频率较大。因此，双方的关系更加牢固，并且接触部位之间几乎不存在任何空隙。此外，拉链要求接触双方的“扣齿”要高度吻合，并且排列一致。在拉链战略中，基本理念就是客户与企业之间的相互调节与彼此适应，从而使双方的业务过程可以紧密地结合在一起。

因此，如果要成功地实施拉链战略，就必须消除企业和客户关系

互动过程中存在的所有多余活动，以便确保双方接触过程的相互匹配与适应。同时，在实施拉链战略的过程中，会重点关注双方所构建的长期合作关系，对相互之间的关系收益有着深刻的认识，并愿意为之持续地付出努力，以便保持双方业务的相互适应。可以说，拉链战略是关系双方相互适应的一种战略，也是目前现实中采用较多的一种关系战略。为了成功地实施拉链战略，企业必须做出严格而周详的计划，要考虑到大量的客户接触和交换过程，并与客户进行大量的定制化沟通，从而实现双方关系的啮合和业务过程的匹配。

3 ．维可牢战略

第三种 CRM 战略是维可牢战略，其核心就是企业精心设计与客户之间的接触过程，以便尽可能适应不同客户的接触过程。或许对某个客户而言，企业的整体接触过程中存在着某些多余的活动，但宁可多余，企业也要确保有足够的业务活动可以与客户接触过程相匹配。因此，在维可牢战略中，企业会尽力去适应客户的过程；而相对而言，客户则不必投入过多的时间和精力去改变自己的行为方式和接触过程。

如果某企业奉行的是完全客户导向，那么它很可能会采用维可牢战略，完全根据客户需求与偏好来实施相应的关系活动，并通过反馈去努力调整自己的活动过程，以便适应客户的需求及整体接触过程。但由于维可牢战略要求企业必须针对客户需求做出全面而迅速的反应，所以对企业的综合能力有着很高的要求，而且最重要的是，它很可能会导致企业丧失经营自主性和连贯性。如果企业缺乏实施维可牢战略所必需的能力，没有认真考虑战略制定与实施的先决条件是否能够得到满足，而是单纯地、盲目地加以采用的话，那么势必会导致经营失败。在目前的情况下，大多数采用维可牢战略的企业，其业务领域主要集中在咨询行业。在现实的操作实践中，管理咨询公司可以运用自身的专业知识和技能，去适应客户的经营模式，并为客户创造价值。不过，如果管理咨询公司无限度地追求对客户经营模式的适应，则很可能会丧失自己的独立立场，从而根本无法为客户提供客观建议，失去原本的咨询价值。企业与客户在 3 种关系战略上的适应程度如图 4-1 所示。

4 ． 3 种 CPM 战略的选择与评价

不同的关系战略，往往适用于不同的企业情境或不同的关系情境。毫无疑问，各种 CRM 战略都有其自身的优点与缺点，而这些优点与缺点的决定因素在于如何与实际经营情况相适应和匹配。每家企业都会处于特定的行业之中，行业市场的规模、行业的发展空间等 因

素都会影响企业的 CRM 战略选择。

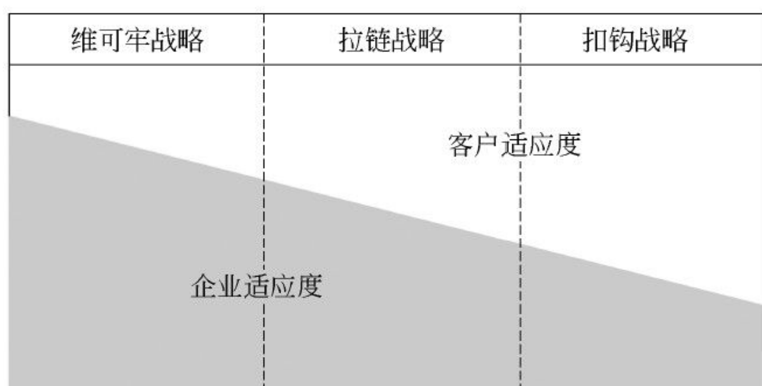


图 4－1　企业与客户在 3 种关系战略上的适应程度

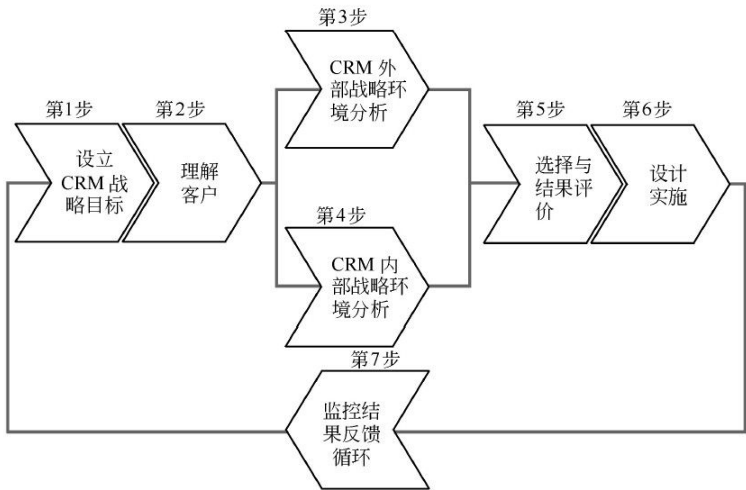
在实际的经营过程中，关系的建立往往同企业所从事的行业本身和交易本身的性质密切相关。威廉姆森认为交易本身的影响维度包括 3 个主要方面：交易频率、不确定性和资产专用性。在特定环境中，现实的复杂性决定了不确定性不可避免，对于不同性质的商品或服务而言，交易次数的差别和所用资产的专用性水平，决定了企业进行交易的种类、所采用的缔约合同和不同的关系战略选择。因此，评估关系战略的标准，不是具有某种绝对优越的特定战略，而是能够为客户创造的价值和实现的关系价值增长。类似地，适用的关系战略，也取决于企业本身所处的发展阶段。在行业发展阶段和经营环境既定的条件下，企业本身所处的发展阶段同样也会对企业的服务战略模式产生影响。是新建企业，还是已建企业，是处于创业阶段，还是规模效益的扩张阶段，是尝试新的增长点（如介入新的领域），还是固守“本行”等，都是企业判断和选择关系战略的重要因素。此外，客户的某些特征（如客户价值的高低、客户关系生命周期阶段等）也会影响企业的 CRM 战略选择。因此，可以说，企业是无法脱离所处的行业、自身的发展阶段或客户本身的特点而盲目地选择某种自以为绝对正确的关系战略的。否则，其有效性就会受到质疑。从某种意义上讲，适应任何环境的战略，恐怕是不存在的。

4．2 客户关系战略管理的过程模型

CRM 战略必须以企业使命和远景为基础。其中，使命是回答“企业为什么存在？”这一问题的，并以此作为企业所有决策的前提；远景是回答“希望企业发展成什么样？”这一问题的，可以在特定时期内

为组织战略和组织发展提供指导。 CRM 战略则是对上述问题答案的延伸和发展，描述出企业全局性选择的“价值方案”，在市场分析与客户体验的基础上，通过构建长期客户关系来创造和交付价值的一种战略。

就其实质而言，客户关系管理战略的生成是一个逐步完善与改进的循环过程。企业基于对环境的认识和对自身的审视，形成基本的组织使命和远景，并进而确定 CRM 战略目标，确立企业在一定时期内的整体和全局发展目标。同时，企业必须理解，以客户为中心的时代要求企业时刻把客户需求作为企业行动的指导，把企业作为客户需求的“物化通道”。理解客户需求的关键，在于倾听客户，建立起企业和客户之间的多种沟通渠道，以便企业随时把握目标客户的期望和需求。然后，分析战略制定与实施的内外部环境，评价分析企业行动的影响因素，在企业能力和最大限度地使客户满意、培育客户忠诚之间建立起平衡。在此基础上，根据所确定的标准对所生成的多种方面进行评价，进行具体细节的设计并加以实施，然后在效果评价与反馈的基础上，对企业所实施的战略进行调整和改进。客户关系管理战略的过程模型如图 4 — 2 所示。



4 ． 2 ． 1 设立 CRM 战略目标

随着市场营销环境的变化，如微利时代的来临、企业与客户的距离的缩短，以及客户角色的变化，客户关系得到了越来越多企业的认同，许多企业都希望通过维持长期的客户关系来营造新的竞争优势。对此， Copulsky 等人认为：应当整合价格、渠道、广告、公共关系

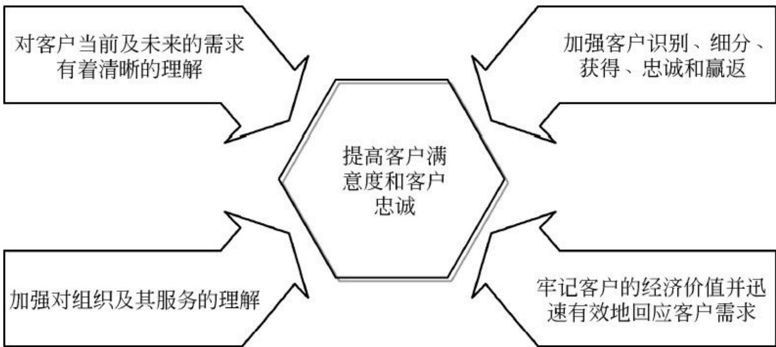
及其他营销要素，创造出更具效率的方式来接触客户，并通过一系列相关服务，与客户发展出持续的长期关系，这构成了客户关系战略管理的合理内涵。由此可见，客户关系管理战略制定与实施的主要目的，在于向客户提供超越竞争对手和客户期望的优异客户价值，实现较高的客户满意，与客户维持长期的合作关系，并设法提高客户忠诚。

1 ．CRM 战略目标制定的影响因素

企业在制定 CRM 战略目标时，需要综合考虑多种因素。这主要表现在：首先， CRM 战略目标必须与企业的总体战略目标在方向上保持一致；其次， CRM 战略目标的制定需要考虑企业自身的因素，即在 CRM 战略目标的确定过程中，企业要确认 CRM 战略将要实现的关键目标与自身要素的契合程度，包括组织远景、客户服务战略目标、经济目标和 CRM 创新目标等；最后，企业在制定 CRM 战略目标时，还应该遵循技术服务于管理的原则，必须要考虑企业未来业务发展的战略部署，做到管理软件能够与企业发展趋势相适应，并具备一定的可扩展性和灵活性。

2 ．CRM 战略目标制定

CRM 战略目标不是一种空洞的理念，需要能够为企业的整体业务的发展提供导向，因而它应当具有可分解性，可以在整体指引组织的同时，分解成与各个业务流程相对应的战略目标和要求。从这种意义上讲， CRM 战略可以分为核心目标和业务目标，见图 4-3 。



如图 4-3 所示，企业的着眼点应该在于优化客户体验，提升客户满意，以便谋求竞争优势和最大化企业利润；在成本控制的基础上，加强客户的识别、细分、不断挖掘具有价值潜力的新客户，提高现有

客户的满意度，赢取客户的忠诚度和实现较高的客户挽留率；牢记客户的经济价值并迅速有效地回应客户需求。之所以如此，是因为无论企业的产出是什么，这一产出的价值实现都离不开客户。在这一价值链中，客户及其需求是企业所有业务的关注点。为了寻求新的差别化竞争优势，企业必须对当前及未来的客户需求形成清晰的理解，实现经营观念从产品中心观向服务中心观的转化，对产品与服务的个性化和定制化给予前所未有的战略关注。同时，越来越多的实践证明，企业成功的关键在于有效地提供差异化的、有价值的服务，针对不同的客户关系和个性化的客户需求提供相应的产品和服务，并在最大化客户满意度的同时实现企业利润的持续稳定增长。

当然，不同行业的不同企业在制定相应的 CRM 战略目标时，必须要进行具体分析。更重要的是，企业应当确保目标的层次性和可分解性。不仅企业的最高管理层需要制定长期的 CRM 战略目标，企业各个职能部门也必须能够在 CRM 战略目标中分解出自身的目标，以便指导各自的业务方向和行动。

4．2．2 理解客户

如前所述，在以客户为中心的时代，要求企业时刻把客户需求作为行动的第一准绳。那么企业应该如何理解客户需求呢？众所周知，倾听是一切关系建立的核心环节之一。倾听来自客户的声音，解析客户表述信息背后的真正动机，理解其需求，是建立和管理客户关系的首要步骤。所谓倾听客户，是指企业对现实或潜在客户的所有相关信息，包括显性信息和隐性信息，语言信息和非语言信息的接收、收集、感知、评价和反馈的过程。其中的客户，不仅包括已与企业产生和建立关系的现实客户，而且还包括在未来可能会购买企业产品或服务的潜在客户。通过倾听客户，企业可以了解客户的购买感受、所购产品与客户需求预期的耦合程度，对产品和服务的满意程度等；同时，还可以搜集客户的意见、抱怨和合理化建议。因此，企业在倾听的过程中应该鼓励客户通过各种有效渠道向企业投诉。比较而言，企业倾听潜在客户，可以捕捉这些客户中未被满足的需求，探析竞争对手产品的优势和缺陷，从而寻找新的市场机会。

1．定义客户

CRM 不仅应当致力于外部资源的整合，例如消费者、供应商、经销商或代理商等，同时也要注意外部资源的界定应当是开放性的；不仅应该把企业的现有外部资源作为考虑范畴，而且也应该把竞争对手的客户纳入到企业的客户内涵之中。同时， CRM 也应当把企业的内部资源纳入到整合范畴。对企业而言，客户的概念不再仅仅是外部

关系，内部客户也应是客户内涵的一部分。企业的内部客户主要包括3类：职级客户（领导层级之间的关系）、职能客户（职能横向部门之间的关系）和工序客户（前后工序之间的关系）。因此，客户的概念定义必须全面考虑这些因素。如果疏忽了职级客户，很可能无法有效地搜集上下级之间的信息，甚至会出现上下级之间的信息不对称，出现企业内部“寻租现象”；如果不注意职能客户，则部门之间可能无法有效地进行沟通。如果 CRM 没有解决内部客户的有效沟通问题，在面对外部竞争时就很可能无法形成合力，难以有效运作，自然也就导致 CRM 战略的失败。

２．倾听客户

倾听客户是企业在市场营销实践中制胜的有效途径。任何企业如果要取得长久意义上的成功，都不能缺乏倾听客户的意识。

首先，倾听客户有利于企业识别与捕捉需求及挖掘市场机会。在客户趋于崇尚多样化和个性化消费的今天，如果某个企业能够有效地识别和满足客户多样化和个性化的需求，毫无疑问它将会在市场竞争中获得优势。由此可见，对于企业而言，识别和捕捉客户的需求至关重要。而企业识别和捕捉客户需求的最佳手段之一，就是倾听客户。通过积极的倾听，企业可以洞察客户的需求，并归结出客户市场的特殊利益点和潜在利益点。其次，倾听客户有利于提升客户满意度。无数成功的企业实践已经表明：培养忠诚客户的前提是遵循客户导向，通过倾听客户来开发和交付定制化的产品和服务，使客户实际感知超过其期望水平，从而实现较高的客户满意。在倾听过程中，一方面企业要识别正面的信息，另一方面也要对客户的不满与抱怨加以抚慰，并及时纠正企业自身的行为，以便赢得客户信任，提升客户满意，进而建立客户的情感依赖，使其成为忠诚客户。另外，在倾听客户的过程中，要格外注意信息的反馈，即企业对客户信息进行接收、收集、感知、评价，并及时地把相关信息反馈给客户，以期实现企业与客户的双向沟通。

３．客户分析

对通过倾听等途径所收集的信息进行分析，深入理解客户需求和捕捉客户需求的发展趋势，是制定 CRM 战略的关键所在。

在产业与市场的不同发展阶段，客户自身可能存在着相当大的差异，而这种差异及由此而导致的关系行为与市场特征的差异，都需要通过具体分析才能获得。在成熟发展的市场应用阶段，这一分析过程显得尤为重要。在成熟市场的发展过程中，由于需求的理性因素居于

主导地位这一趋势更为明显。相应地，基于这种理性选择原则下，需求的多样性往往表现为具有明显相互差异的客户需求。企业应该在对所收集的客户信息进行分析的基础上，区分和识别不同客户的特征和行为，分析客户的需求和发展趋势，为满足不同市场和客户的需求而不断改善自己的产品结构，完善销售和服务体系，以便使企业能够在适当的时间，针对特定的客户，推出恰当的产品和服务，提供个性化的服务。

4．客户资源

在理解客户的过程中，企业还必须对客户资源形成深入的理解，而决不应该停留在静态和“孤立”的档案这一层面上。随着市场环境的转换、竞争格局的变化，客户资源不仅仅是静态的档案资料，而且还包括动态的客户数据与客户知识，例如有关客户的知识和内化在客户头脑中的知识等。为此，企业必须重视多种客户互动渠道（因特网站、电子邮件、电话、市场活动等）中每一项客户请求和需求信息的收集，集中形成和管理企业的客户档案和业务数据记录，并对数据进行综合处理，以便形成通用的客户数据库和知识库。显而易见，在企业内部，各项业务或部门越分散，其专业程度可能会相对较高，对专有知识和技能的掌握可能更为熟练，但企业所面临的整合成本也就越高。随着“壁垒”数量的增加，这种彼此分隔的“僵性”，势必会显著性地削弱企业对差异化的客户需求做出有效反应的能力。例如，企业在服务客户的过程中，由于后端基础设施和前台客户接触的分离，企业行为能否保持一致性，各个部门在彼此的沟通与互动中是否掌握着有关客户的一致信息，是否会因此而产生背离或冲突等，是客户关系管理成败的关键所在。企业只有不断地收集、更新和剖析有关客户需求与客户行为的信息，并将其融入到企业的产品和服务营销策略中去，才能在激烈的竞争中，更好地赢得客户的青睐，实现客户忠诚，达到挽留现有客户、发掘潜在客户和提高企业盈利的终极目标。

4．2．3CRM 战略环境分析

现代企业的生产经营活动日益受到外部环境的影响。企业要制定和实施 CRM 战略，首先必须全面、客观地分析和把握外部环境的变化，以此为依据来制定相应的战略目标和部署实现战略目标的具体步骤。

1．CRM 战略的外部环境分析

企业与其外部经营环境、其他竞争或合作的组织及公众等外部因素共同处于一个相互作用、相互联系、相互影响的动态系统之中，所

有这些影响企业成败但又在企业外部、非企业所能控制的潜在外部因素或力量，就构成了企业的外部环境。 CRM 战略的外部环境分析，主要是围绕 CRM 实施的 3 个主要功能模块来进行的，即营销方面、销售方面和服务方面。

1 ）营销环境分析

在 20 世纪 50 年代，市场营销组合、产品生产周期、品牌形象和市场细分等核心概念把市场营销由产品、销售和利润等传统销售哲学带人到以客户为出发点、以营销组合为具体途径、以满足消费者需求并获取利润为营销导向的时代。在 70 、 80 年代，在经历了宏观环境的衰落与复兴之后，微观市场营销理念发生了巨大变革。市场定位、战略计划、社会市场营销、内部营销、关系营销和大市场营销等众多观念开始受到关注。其中，大市场营销观念将市场营销组合从战术营销层次提升至营销战略层次，开辟了新的学科领域范畴。

20 世纪 90 年代以来，随着计算机技术和信息技术的迅速发展，以及随之而产生的成本递降，特别是以因特网为代表的网络技术的迅猛发展，信息技术革命的影响已经由科技领域向经济生活的各个领域渗透，使企业管理各个领域都发生了全面的变化，直接或间接地对营销管理观念和行为产生了深远的影响。例如，“全员营销”的出现，就具有这种历史必然性。按照这种观念，企业的营销管理过程绝不仅仅是营销部门的任务，当企业中的任何机构与任何市场（或客户）发生接触时，该机构便产生了市场营销管理的责任。在全员营销中，主要包括市场营销组合的整体性和市场营销主体的整体性。其中，市场营销组合的整体性是指企业对 4I ’等可控因素进行组合管理，以更好地满足客户的各项需求；市场营销主体的整体性是指企业组织架构应该以市场营销为核心，而其他职能则形成必要的支撑并进行营销管理，以便满足客户需求和实现客户与企业的“双赢”。显然，全员营销模式更加重视市场导向，重视客户导向。但无疑，这种营销模式的成功实施，离不开先进的信息技术和领先的管理软件。 CRM 战略的导入 ，可以建立统一的客户信息库，并基于信息技术平台让全体员工共享有关客户的数据信息，这样就形成了企业内部跨部门、跨地区的员工都能及时了解客户的数据记录和分析结果，以便更好地理解客户需求，从而使全员营销转化为现实。

2 ）销售环境分析

随着经济全球化和信息技术的飞速发展，销售管理领域也发生了前所未有的巨大变化，新市场及其规模不断拓展，销售行为开始转变，信息传播渠道越来越丰富，信息传播速度越来越快，传统销售工

作的性质已经发生了变化，销售人员必须对客户需求做出快速反应。相应地，对企业而言，这不仅是对销售人员的技能与能力的要求，而且也包括对团队建设和组织协作的要求。同时，企业的销售成本也出现了增长趋势。一方面，由于市场的发展和需求多样性的存在，企业需要更加注重需求的差异性和实施市场细分，而细分本身的成本和细分市场规模的缩小往往意味着成本的增加；另一方面，客户需求和期望水平也越来越高等。迫于销售成本增加和竞争的压力，许多企业不得不寻找满足客户需求的新途径，例如电话直销、建立网上商店、设立自动售货机等，还有很多企业则选择实施 CRM 。

综合来看， CRM 企业销售环境的影响主要表现在以下 3 个方面。

（ 1 ） CRM 使用前后销售模式的变化

CRM 的理念和系统的导人，引发了传统销售模式的重大变革，在数据库营销、电话销售和自动化销售工具库的支撑下，销售手段、销售对象等方面正在发生重大变革。在销售手段方面，由传统的人员、直销或电话销售等转变为包含“ e 方式”在内的、多种方式整合运用的整体协作销售（包括呼叫中心与服务支持部门等）。在销售对象方面，从基于目标细分市场的市场营销转化为在数据库支持下的“一对一”营销，即时地管理客户，实现即时反应。在销售方式方面，由单纯的增量销售转化为基于客户分析的不同销售模式的整合（包括对现有客户的交叉销售与升级销售等）。此外， CRM 的导人，也使得销售活动更有可能关注客户满意和销售成本的变化。

（ 2 ） CRM 的导人引发了销售管理的变革

CRM 的导人引起销售管理的变革。这主要表现在两个方面。①销售自动化（ SFA ）直接加速了这种变革的产生和发展。销售自动化之所以得到了快速发展，是由于企业迫切需要信息技术的辅助来改变销售管理的现状，以便满足企业不断发展的需要。通过借助于通信设备、网络设施和相应管理软件， SFA 可以充分利用信息资源，并获取信息共享和信息实时更新所带来的高价值；帮助企业实现多部门、跨地区的客户资源的集中管理，建立多业务、跨地区的统一的销售管理平台；帮助销售人员按照统一的销售规范、分阶段地管理整个销售过程，有效地管理客户信息、跟踪记录、工作日程与时间及自动报警、统计分析和机会挖掘等，从而实现销售过程的自动化与智能化。② CRM 有利于提升整个销售团队的绩效，并使得全员销售成为可能。CRM 可以对不同接触渠道（直接销售、电子邮件、呼叫中心和网站等）收集的客户信息进行统一管理，建立跨业务、跨地区的统一的客

户资料档案（客户信息数据库）。这样可以让不同层次的销售人员共享客户信息，并对客户及销售机会等进行调整，从而实现团队间的优势互补协作，提高销售团队的工作效率。这里所说的效率提升包括：实时访问全面动态更新的客户信息，提高团队的应变能力和响应能力；通过信息的掌握，在销售过程的某一阶段针对销售任务的具体特点，选择最贴切的销售人员，灵活组建销售团队，形成“柔性”销售管理平台；通过知识和信息共享实现团队间和成员间的协同运作，从而最终实现团队效用的最大化。

（3）销售趋向多样化、自动化和知识化

我们目前正处在一个快速变革时期。①销售渠道日益呈现多样化的局面，包括电话销售、经销商销售、人员直销、电视直销和网上销售等。不同渠道具有不同特征、不同的客户接触点，进而要求企业采取不同的客户管理策略。②销售方式趋于自动化。在这种趋势下，企业注重的是建立销售团队和团队内部的密切合作，在此基础上进行客户资料管理、即时现场管理、产品配置支持与知识共享等。③销售支持趋于知识化。企业可以通过数据库建设，创建和管理包括产品资料、竞争对手、客户数据和应用方案等与销售相关的业务经验在内的知识库，并供企业内部相关人员（包括销售人员）查询使用，以便在知识共享的基础上不断地进行调整和改进，从而实现销售运营效率的提高。

因此，CRM 在很大程度上影响了企业的销售模式和销售管理模式，并已成为理论界和实业界共同的关注焦点。

3）服务环境分析

与竞争焦点的转移相适应，企业在服务方面投入了大量的资源。由于许多产品的质量出现了趋同倾向，企业之间的差异化通常来自于独特的设计、情感诉求、价值区分和个性化的服务等因素。例如，在中国的黑色家电行业，差异化通常都来自于企业所提供服务的差异性。与普通的有形商品相比，服务具有自己的本质特征并对管理提出了新的要求。比如服务生产与交付的不可分割性，这就给服务质量控制提出了更高的要求。再如，由于客户在年龄、文化教育、生活背景和价值观等方面存在差异，这导致客户的服务消费具有复杂多样性，不同个体对同一服务方式的感知和体验均存在着重要差异。以下两种服务理念尤其值得企业注意。

（1）“大服务理念”

现代服务观念提倡的是“大服务理念”，目的在于为客户提供全方位的服务体系，其运作趋势主要表现在以下方面。①基于整个产品生命周期的服务。在服务的设计和产品的提供过程中，从创意的产生到可行性研究、制造、检测、销售和维护等各个阶段，如果忽视服务，都会对客户体验造成影响，而且越是在产品生命周期的前期，越是有可能导致结构性缺陷。②以技术和管理创新作为服务提供的基础。大服务理念要求必须以企业积累的技术和管理能力为基础提供服务，并根据服务的反馈信息迅速实现技术和管理的改进和创新。③大服务理念还包含服务升级思想，但并不排斥把售后服务作为大服务中不可或缺的一环，而且强调以大服务理念为指导不断地把售后服务升级为对客户的全方位呵护。事实上，服务的本质告诉我们，客户作为服务的直接接受者，是企业服务水平的唯一裁判。

可以说，大服务理念是涵盖了产品生命周期的、以卓越产品质量为核心、以技术和管理创新能力为基础、以客户满意为宗旨的一种全新的服务理念，是对传统售后服务的一次根本创新和革命。

（2）服务利润链

根据哈佛商学院 Heskett 教授提出的“服务利润链”模型，利润、客户忠诚、客户满意、客户感知价值、员工能力、员工满意与员工忠诚及其生产率之间存在着密切的联系，如图 4-4 所示。企业利润和回报的增长来自于忠诚的客户，客户忠诚来自于客户满意，而客户满意程度受到客户感知价值的影响。客户感知价值是由第一线的满意员工创造的，员工满意则产生于对信息技术和使用培训的投资及对员工进行授权的内部服务质量等，即员工的工作环境建设，它包括人员的选拔培训机制、薪酬激励机制、授权与沟通机制、信息的共享、职业发展和工作设计等。

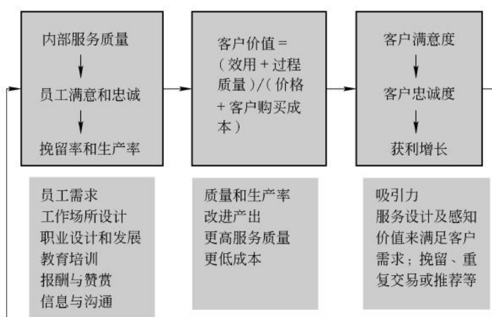


图 4－4　服务利润链

资料来源：HESKETT J L，JONES T O，LOVEMAN G W，et al. Putting the service profit chain to work. Harvard Business Review，1994（Mar. /Apr. ）：164-175.

其中，内部服务质量是对应于员工归属感和工作热情的。因此，如果能提高企业内部服务质量，势必激起员工较高的满意度及忠诚感，促使企业形成团结一致的、富有战斗力的有机团队，为企业的长远发展打下坚实的内在基础。比较而言，外部感知价值是客户对企业的产品与服务的整体心理评价，包括服务质量、服务效率、员工服务的态度、企业能力和客户对企业形象感知与评价等。

从上述有关服务本身的特性、大服务理念和服务利润链模型的介绍中，我们可以看出服务价值的有效实现不仅需要以客户为中心的思想灌输，而且还需要相应的组织结构、流程设计及软件工具的支撑。在新的服务环境下，应用 CRM 系统中的服务功能可以有效地帮助企业提高员工服务的工作效率、缩短问题解决时间并降低成本，从而确保企业在提高服务质量和个性化服务水平的同时最小化客户服务的成本，实现全方位、全天候的定制化服务。

2CRM 战略的内部环境分析

CRM 战略的制定与实施，不仅要客观地分析企业的外部环境，而且还要对企业自身素质和能力加以科学的剖析。对自身内部环境的分析，是企业客户关系管理战略制定过程中的重要工作。其中，企业的内部环境是指企业能够加以识别和控制的内部因素，主要包括财务管理能力、采购体系、市场营销能力、知识储备研发能力、人力资源、组织结构及组织文化等。在实践中，正是以企业内部环境为基础的独特能力，最终决定了客户关系管理战略及其实施的效果。

1 ）价值链与客户关系的动态管理链

迈克尔·波特提出的“价值链分析法”，把价值增值活动划分为基本

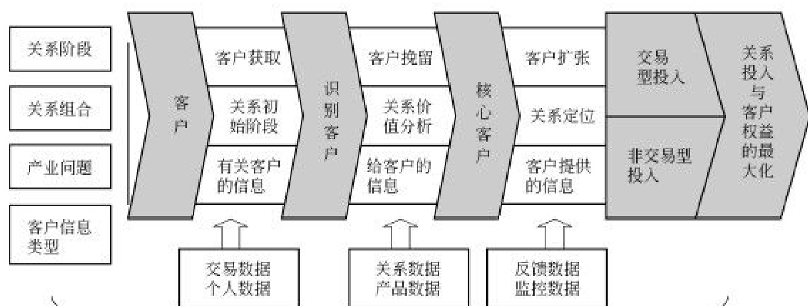
活动和支持性活动两大类。其中，基本活动涉及企业生产、销售、进料后勤、发货后勤与售后服务等，支持性活动涉及人事、财务、计划、研究与开发及采购等。基本活动和支持性活动共同构成了企业的价值链。在企业所从事的各项价值活动中，并不是每个环节都直接创造价值；实际上只有某些特定的价值活动才真正创造价值，这些真正创造价值的经营活动，就是价值链上的"战略环节"。企业要保持竞争优势，实际上就是在价值链的某些特定环节上保持优势。

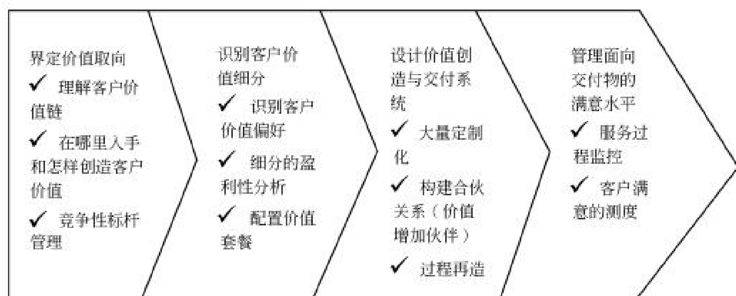
借鉴这一思想，图 4-5 描绘了客户关系的动态管理链模型，它是建立在企业内部客户信息类型、关系演化阶段和各项价值创造活动的基础之上的。

（1）关系的阶段性

如前所述，任何客户关系都具有一定的周期性或阶段性。在关系的初始阶段，企业通过收集和记录有关客户的信息来识别客户。例如，在航空公司，通过使客户登记成为里程奖励计划或积分奖励计划的会员，就可以很好地实现客户识别的目标。面对识别出的客户，企业有针对性地向他们提供有关产品与服务的信息，例如特殊促销通知、积累状态信息和定制化客户服务等。在经历一段满意的客户关系之后，有些客户最后演化成为核心客户，从而把客户关系推向了扩张阶段。核心客户开始积极参加双向的互动并通过积极的口碑对企业客户基础的扩大做出贡献。同时，来自他们的反馈或建议还可以对新产品的推出、业务流程的改进和客户需求的满足做出重大贡献。相应地，客户与企业之间的边界也变得更加透明。

（2）特定的产业问题





客户关系管理战略的制定，必须充分考虑源于产业特性的独特问题。在许多实施客户关系管理的企业里，没有根据所在产业的特殊性识别出关键问题，也没有采取有针对性的措施来解决相关问题。例如，在零售业中，基于竞争价格压力，许多企业都把降低交易成本作为一个关键问题，结果不少零售企业关注的是交易速度，不是交易的有效性；客户很少有机会把自己的数据贡献给这些零售企业，企业也无法有效运用客户信息来改进自己的服务；企业也很少有机会向客户传递有关产品与服务的信息。同时，较高的员工流动性是另外一个关键问题，这种流动性不利于获取和积累客户知识和客户需求信息，并导致客户信息的大量流失。此外，不少企业关注的是员工和系统在交易中的效率。显然，这些问题和措施都不利于有效的客户关系管理战略的制定与实施。

（3）客户信息的类型

根据客户与企业的互动内容和类型，客户信息可以分成 3 类：客户的信息、提供给客户的信息和客户提供的信息。首先是客户的信息，包括个人与交易信息，这是许多企业实施 CRM 时所收集的信息。企业获得了个人信息，能够深入理解客户的购买数量、盈利性、

购买模式、频率、偏好等。例如，银行和信用卡公司在为客户开设和保持的数据库系统积累了大量有关客户的信息，识别出最有利可图和最无利可图的客户。数据库营销又叫目标营销，是基于对客户信息的战略运用。其次是提供给客户的信息，即客户觉得有用的服务与组织信息。通过不同的沟通媒体，如直邮、自动反应系统或基于因特网的网页等，企业可以向客户提供这种信息。客户在获取和加工这些信息的基础上做出相应决策。第三类是客户提供的信息，即非交易的客户反馈信息，包括客户抱怨、客户建议、客户索赔等。这类信息必须包括在扩展的客户信息中，因为它可以使客户互动更加有效，并可用来开发新的产品与服务，或改进关键业务流程。

虽然客户信息的类型很重要，但最重要的还是企业是否建立起可以有效地收集、分析和运用客户信息的系统，即发达的客户信息系统，如图 4-6 所示。从外部的角度看，客户信息系统可以为后台用户与前台用户之间搭建起桥梁，并为企业与客户的直接互动与间接互动提供支持。其中，传统媒体包括电视、收音机、报纸、杂志、直邮和口碑等，新媒体包括光盘和在线服务等消费者更有控制权的方式。从内部的角度看，企业需要构建起基于各种客户信息的客户数据库和关系管理的决策支持系统，并努力与各种实际应用联系起来。

（ 4 ）客户关系管理活动与价值创造

作为客户关系管理的重要内容，客户价值的创造与交付贯穿于客户关系管理过程的始终。为了更有效地创造与交付客户价值，管理者需要选择目标客户、界定价值取向、识别客户价值细分、设计价值创造与交付系统和管理面向交付物的满意水平，如图 4-5 所示。其中，选择目标客户的一个重要标准，就是客户的当前与潜在价值，取决于客户为接受的产品与服务支付的价格或即将支付的价格。但这并不意味着客户价值管理只关注高价值客户。不同市场上，客户潜在价值的分布是不同的，客户服务成本也会发生变化，从而导致了不同的利润模式。例如，客户价值管理的实施可能会导致这样一种能力的增强：以较低成本向具有中低价值的大量客户群提供服务的能力。同时，作为一项战略工具，其所关注的不仅包括现有客户，而且也包括潜在客户。但企业需要注意的是，要确保目标客户选择与其自身的能力类型和水平保持一致。界定价值取向包括理解客户价值链，思考在哪里人手和怎样创造客户价值，以及客户定制化（按照特定的客户需求来制造产品或交付服务）。管理面向交付物的满意水平包括服务过程监控和客户满意的测度。同时，在如图 4-5 所示的客户关系动态管理链中中，还充分考虑了内部市场与外部市场的有效管理问题。其中，内部市场管理中应该特别注意内部／外部营销计划与文化／氛围及员工挽

留，外部市场的管理应该特别强调外部营销计划与关系管理。为了帮助读者更好地理解顾客资源管理链中的各个环节，下面就以价值创造与交付系统的设计为例进行更详细的描述。不过，这里必须强调的是，上述 4 个主要环 节之间存在着十分密切的联系，而且是共同对客户价值的创造与交付起作用的。

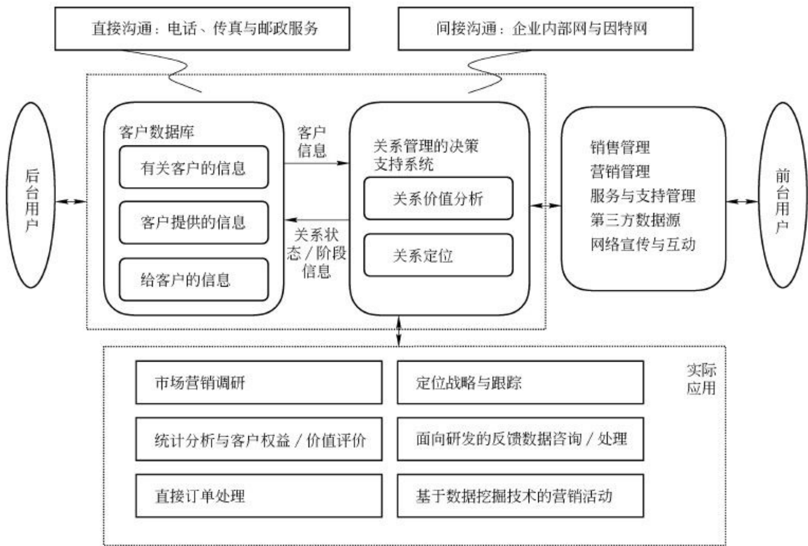


图 4-6 基于客户关系管理的客户信息系统架构

（ 5 ）客户价值创造与交付链

为了保证价值交付系统的有效性，其设计工作应当首先从价值选择人手，并与价值的创造与提供直接联系起来，在此基础上才是价值信息的有效沟通。在价值选择阶段，管理者的主要任务包括确定价值定位，理解不断变化的客户需求及其驱动因素、客户经济性和采购过程，深入理解产品、服务和价格等因素是如何满足这些需求的；在价值提供阶段，管理者的主要任务是开发产品与服务套餐和定制化，其中重点关注产品质量与绩效、服务成本和反应性、制造成本与柔性、渠道结构与绩效，以及价格结构；而在价值信息沟通阶段，管理者的任务主要是组织各种促销活动，包括组织销售促销、广告与销售员工管理和提供得到持续认可的优异服务等，具体如图 4 — 7 所示。

（ 6 ）核心竞争能力与客户关系相关能力

同时，企业需要分析现有的核心竞争能力，特别是生产能力、交

付能力、流程改进能力、关系能力、网络能力、激进/渐进创新能力和把握客户业务的能力等客户关系相关能力；然后与满足客户价值需求的能力进行比较，识别出能力差距和相应的支持要素，并采取措施缩小这些差距。其中，核心竞争力就是企业在那些关系影响到自身生存和发展的关键因素上所独有的、比竞争对手更强的、持久优势的技能知识体系。它由许多要素构成，几乎涉及企业管理的方方面面，它们的共同作用，塑造了企业的竞争优势。

不过，有关企业竞争优势的来源却有着不同的观点。按照芝加哥资源学派（ResourceBased View，RBV）的观点，企业及其竞争战略优势都建立在它所拥有的一系列特殊资源及其特殊资源使用方式上。从竞争战略的角度来看，可以说只有战略资源才能产生和带来企业的竞争优势。而所谓的战略资源必须具有以下 4 个特征。①价值性：战略资源是必须指向业务主向的关键成功要素（Key Success Factors，KSF），可以为最终客户创造价值。②优越性：战略资源必须比竞争对手所拥有的资源具有某种相当程度的不可比拟的优势。③独特性：战略资源必须是独特的，难以转移，难以简单复制的。④独占性：战略资源必须为企业所占有，保证企业能获得相应的剩余租金。根据麦肯锡咨询公司的观点，核心竞争力是群体或团队中根深蒂同、互相弥补的一系列技能和知识的组合，借助该能力，能够按世界一流水平实施一项或多项核心流程。这一定义排除了以往常被组织称为核心竞争力的多项技能或特质。从某种意义上讲，一项单纯的传统意义上的专利、品牌、产品和技术都不能算作核心竞争力，单纯包含战略规划、团队协作这些内涵的管理能力不能算作核心竞争力。核心竞争力是一种动态的独特能力，是创造与交付优异的客户价值的独特能力。

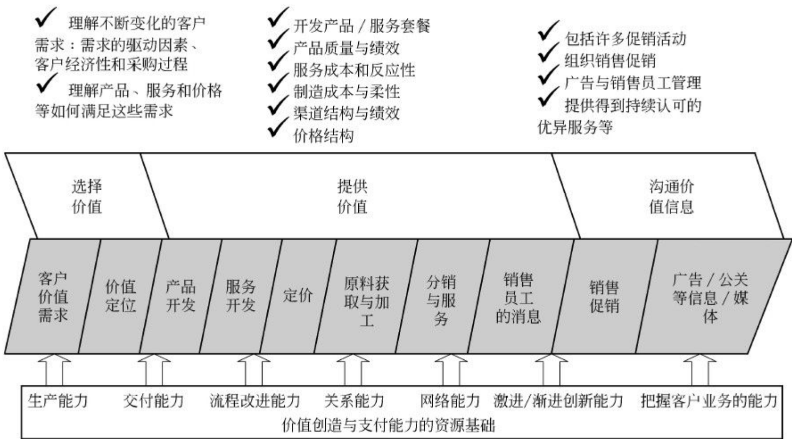


图 4-7 客户价值创造与交付链

２）CRM 战略对内部环境资源的整合

显然，企业的核心竞争力必须从客户需求的角度来加以定义。不符合市场和客户的需求、不能为客户最重视的价值做出关键贡献的能力就不能被称为核心竞争力，甚至不能称之为企业能力。有的企业认为关键知识要素与技术能力是最重要的，因而是最核心的能力；也有的企业认为核心竞争力不仅仅是技术能力，而是能创造出可持续竞争优势的能力因素，例如资本运营能力和规模制造能力等。但如果从更深远的角度来看，所有这些能力都是建立在客户价值的基础之上的，客户价值的识别、理解和把握是众多能力得以构建的关键所在，也许这才是一种企业的核心能力和技能，是足以建立优势流程的关键。

企业核心竞争力的取得，与企业核心资源的掌握具有相当紧密的关系。企业资源学派认为，那些难以复制、难以模仿并能够为企业带来竞争优势的有形或无形资源，包括基础设施、知识产权、销售网络、营销战略及客户信息等，都是创造竞争优势的关键资源。我们认为，客户信息则是其他核心资源发挥作用的基础，而 CRM 正是收集与处理客户信息的最佳工具。 CRM 以客户数据的收集、挖掘、处理、更新与共享为中心，使企业全体员工共享统一的、实时的客户信息。企业在客户信息的基础上，可以实现真正的“一对一”营销，从而有助于企业减少营销浪费，提高营销效率，满足客户个性化需求和提高客户满意。同时， CRM 可以实现销售自动化与营销自动化等职能自动化，也同样可以帮助企业有效地简化流程和识别关键客户。

总之，要制定和实施有效的 CRM 战略，企业就必须能够整合企业的资源，有效识别和培育核心竞争力，关注客户关系动态管理链中的战略环节，以便为具有不同需求和期望的客户提供不同的定制化产品或服务。

４．２．4CRM 战略选择、实施和反馈

不同的 CRM 战略往往具有不同的“转换和传送效率”，如何进行 CRM 战略选择和评价呢？无疑，这一工作的先决条件是如何确定标准，如何界定可衡量的目标。很少有实践者把企业的绩效指标视作问题的根源。但在评估问题的关键中，却必不可少地涉及到测量指标和标准。

１．CRM 战略选择

在有关 CRM 最终失败的原因的激烈争论中，有人认为在于错误的软件厂商选择，有人认为是缺乏清晰的客户管理框架，更有人把失败归咎于企业内部人为设计的“孤岛效应”阻碍了 CRM 思想的实现；但却很少有实践者把企业的绩效指标及其逻辑来源—— CRM 战略视作问题的根源。在进行战略选择和评估的过程中，企业是否应该通过现有的客户资源来确定标准，定义现有产品的使用率和服务质量，评估信息结构，构建后端的基础设施和前端的应用系统呢？实际上，企业在从事上述活动时，必须时刻注意在预期和现实之间保持平衡。在对现有流程和服务效率、成本和收益进行比较时，应该特别注重为企业发展而选择最有潜力的客户群体，选择合理的 CRM 战略，并围绕“企业和客户之间能够获得双赢”这一理念进行先期的引导。无疑，这需要明确“选择与评估标准”。其中，标准可能来自于企业对 CRM 项目的预期：它能够为企业的竞争力和客户价值带来哪些变化？如何改善客户关系管理绩效？最终获得的投资回报如何？如何提高客户满意？如何提升客户忠诚和客户份额？如何减少客户流失？如何降低成本或减少坏账？如何提高内部客户——员工的满意度并减少员工流动？在确定了 CRM 战略的期望目标之后，管理人员还要深入地理解支撑这些预期目标的功能，然后再审视企业目标与 CRM 战略之间的联系程度。

具体而言，企业在选择和评估 CRM 战略时，关键就在于如何界定进行衡量和评估的目标。企业的所有努力，都有可能因为错误的指标设定或者错误的评估对象而前功尽弃。如何对客户关系战略的有效性进行评估，又如何为其设定可量化的指标呢？综合大量企业的成功经验，管理人员首先应当从经济角度而非操作角度来衡量 CRM 战略。最终而言，财富的增长和客户资产是 CRM 战略的终极价值取向，即客户价值回报与企业收益应当是重要的评估指标。财务分析的具体性，常常会使企业获得意想不到的效果。可以说，将潜在客户转化为现实客户，把现实客户转化为企业的战略客户，并建立起稳固的价值交付体系，是很多企业制定和实施 CRM 战略的基本思路。通过这一过程，使客户接触到更多的企业信息，使企业所提供的产品或服务更能够满足客户的需求与偏好，努力促进交叉销售和升级销售的实现。在这一过程中，使客户需求得到真正意义上的有效满足，使得客户利益得以有效实现，进而强化企业与客户之间的关系，提高客户的依赖程度与客户挽留率，实现客户终生价值的增加。但除此之外，企业可能还需要考虑非经济指标，例如前面所描述的情感因素或情感资源，乃至客户知识资源等。这些可能很难使用简单的数字来衡量，但对企业客户关系管理战略的有效性和企业经营成败却至关重要。实际上，无论企业采用什么样的指标，都必须坚持巴恩斯的观点： CRM 战略在于了解情感的联系，获得客户的真正信赖，超越职责意义上的

忠诚，并建立情感意义上的忠诚。有关 CRM 战略的评价，请参阅本书第 11 章的有关内容。

2 ．CRM 战略实施

企业实施 CRM 战略时，应当清醒地认识到：企业实施战略的过程，也是企业对组织总体方向及总体目标实现方式进行调整的过程，是形成或改变企业的业务方式的过程。当管理当局决定重新制订或修订其战略时，这总意味着会在组织内产生一系列的动荡或变革，产生不确定性。在当今高度竞争的市场空间中，这种不确定性有时会对企业或组织的发展产生致命影响。因此，每个组织在实施 CRM 战略时，都必须谨慎地意识到战略实施过程中所存在的陷阱，应当遵循整体规划、稳步实施的原则，遵循由点及面的波及效应原则，做到有序、有效和平稳。

企业在推进实施 CRM 战略时，必须全面考虑业务流程并且据此进行优化。 Gartner 公司认为，在 CRM 战略实施过程中，企业易犯的最大错误就是没有计划。管理层为什么会制订计划？是因为在实施中，计划可以给定方向，减小变化的冲击效应，并使浪费和冗余得以减少。更重要的是，计划可以使企业对战略实施过程和结果加以控制。在 CRM 战略的实施中，计划也可以扮演一种协调角色，给管理层和非管理层指明行动的具体方向。同时，在实施 CRM 战略时，企业不应该过多侧重于技术因素，而应该把重点放到基本的业务流程之中。在推进 CRM 战略时，通过对原有业务流程的优化来改进企业的业务流程；否则生搬硬套地实施 CRM ，只会使企业效率反而变得更低，使原有的业务流程问题变得更加严重。 CRM 项目的失败与“流程”有很大的关联性。 Gartner 公司于 2004 年的一项调查结果表明，大约 40 %的失败项目都是与流程因素相关。

一般而言，实施 CRM 战略的重点在于：导人和应用 CRM 战略思想，并在其指导之下，开发和应用正确的业务和技术实施流程，以实现企业的整体目标。图 4-8 形象地列示了一种行之有效的 CRM 战略实施流程。有关 CRM 战略实施的详细内容，请参阅本书第 5 章。

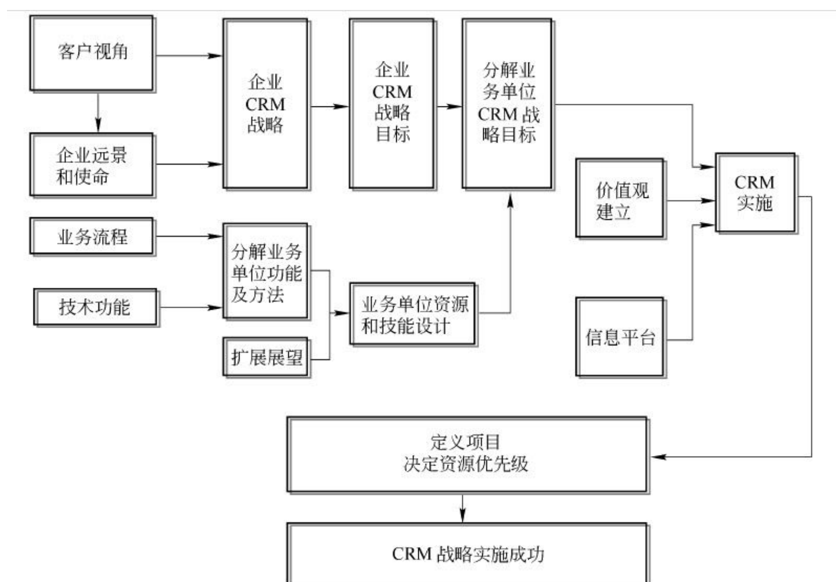


图 4-8CRM 战略实施流程

就其实质而言，客户关系管理战略的形成、导人和应用，是一个不断自我革新的循环过程，包括分析与改进、知识发掘、客户互动和 CRM 战略计划等，如图 4-9 所示。在日趋激烈的市场竞争、日趋多元和复杂的市场环境因素的作用下，企业实施战略的优势已很难在某个一成不变的战略指导下获得，企业必须基于对环境的认识、对自身企业的审视、自我意识及在实践过程中对战略进行检验，不断地调整和改进企业的 CRM 战略。通过实践的检测和考验，企业可以持续地对已选选项进行评价。实质上，企业 CRM 战略实施从来都不是一件一蹴而就的事情，这种循环反馈是战略形成的终结，也是初始。①知识发掘（ knowledgediscovery ）：企业拥有的知识，不仅指其关于生产和经营的知识和技能，还包括对组织设计的理解，对客户资料和个性需求等多方面的知识和技能。这些知识的发掘和利用，可以有效地帮助企业建立起对组织和环境的全面把握。② CRM 战略计划（ CRM planning ）：有了详 细深入的客户资料，即可设计新的 CRM 战略计划；③客户互动（ customer interaction ）：企业实时的运作和管理，透过各种互动渠道，和前端客户 / 潜在的客户之间建立起稳定的信息通道，并实行有效的沟通。④分析与改进（ analysis and refinement ）：分析与客户互动所得到的信息，并持续了解客户的需求，然后根据该结论来修正以前所制定的 CRM 战略，以寻求机会。

只有不断分析和持续地改进 CRM 战略，才会使企业更为有效地

达成企业与客户的“双赢”远景，实现企业存在的终极价值。

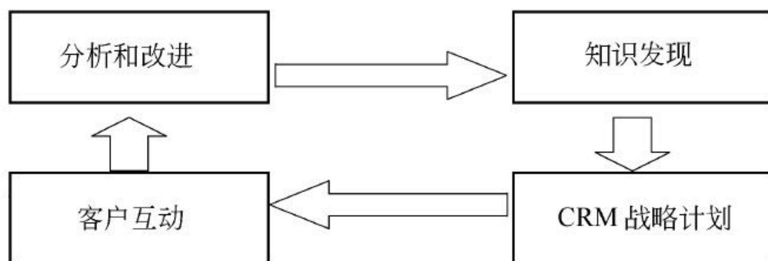


图 4-9 客户关系管理的循环模型

本章案例

中国航空业的 CRM 战略

目前就中国国内航空业而言，几乎所有的航空公司都推出了自己的常旅客计划（ FFP ），或构建了相应的大客户服务体系、呼叫中心服务平台等，但却没有一家航空公司已经或明确提出全面生成和实施 CRM 战略。尽管如此，通过观察、分析最近以来国内航空公司在 CRM 实施上的具体表现，我们仍发现了不少 CRM 战略生成的闪光举措，特别是在市场细分与战略组合的关系之中。

如图 4-1O 所示，国内主要航空公司都进一步明确了市场细分与战略组合的关系，凸现了以客户为中心的经营理念。有关客户分析工作已经由简单的客户开发分析转变为进一步关注客户行为与投资回报分析，并开始涉及服务效果及促销手段的客户响应效果的分析，例如 CRM 投资回报率分析等。

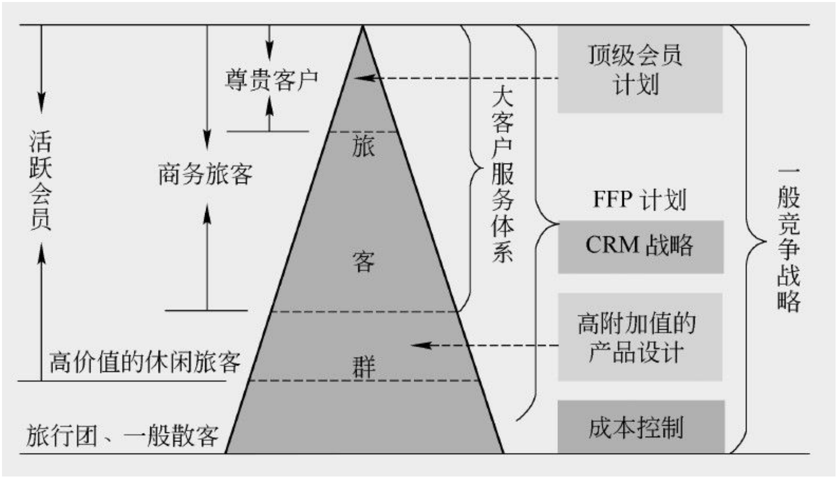


图 4-1O 航空市场细分与战略组合

下面就以某航空公司的会员的历史变动分析与平均投资回报分析为例加以说明。如表 4-1 所示，该航空公司把会员分成顶级会员、高端会员、中端会员、低端会员、非盈利会员、不活跃会员和新会员七大类，并列示了从× ×年到× × ×年各类会员的变动情况。例如原有顶级会员 572 人，由于有 83 位新会员、 40 位不活跃会员、 1 位非盈利会员、 12 位低端会员、 58 位中端会员、 254 位顶级会员的加入和 369 位顶级会员的退化，在× × ×年共有顶级会员 651 人。

	××年	顶级会员	高端会员	中端会员	低端会员	非赢利会员	不活跃会员
顶级会员	572	203	257	65	21	2	24
高端会员	14 150	254	4 713	6 057	1 759	327	1 040
中端会员	64 518	58	3 222	22 195	20 182	4 091	14 770
低端会员	90 899	12	745	10 452	24 740	6 374	48 576
非赢利会员	8 028	1	50	655	2 027	1 080	4 215
不活跃会员	616 474	40	825	7 926	22 295	6 840	578 548
新会员		83	2 142	19 731	67 783	25 595	778 905
×××年		651	11 954	67 081	138 807	44 309	1 426 078

表 4-2 某航空公司× × - × × ×年会员历史变动模型

会员区间	会员数	总收益	基础运营成本	里程兑换成本	项目运营成本	投资回报率
顶级会员	651	4 427.82	2 378.46	54.16	2.16	81.86%
高端会员	11 954	29 715.34	19 238.66	398.08	39.57	51.02%
中端会员	67 081	62 691.48	47 427.43	820.06	222.07	29.34%
低端会员	138 807	40 145.02	33 916.51	523.66	459.52	15.03%
非赢利会员	44 309	9 489.11	10 448.80	139.02	146.68	−11.60%
合　计	262 802	146 468.81	113 409.86	1 934.98	870	26.03%

表 4-3 某航空公司×××年各活跃会员区间平均投资回报率分析 单位：万元

在表 4-3 中，该航空公司又进一步对各类活跃会员的平均投资回报率进行了分析。例如，顶级会员的平均投资回报率为 81 ． 86 %，高端会员为 51 ． 02 %，中端会员为 29 ． 34 %，低端会员为 15 ． 03 %，非赢利会员为 -11 ． 60 %。

目前，国内航空公司已经充分认识到 CRM 实施效果与企业长期收益的密切关系，并试图寻找那些能提高客户关系的战略决策因素，以及相应的改进措施。例如，国内某航空公司已经开始构建企业客户资产模型及其监控体系。根据当前 CRM 实施的各项指标估计客户资产的变化趋势，预测“假设情境”下的未来收益，以便识别出客户收入和利润的主要驱动因素，并据此调整企业的相关战略和实施策略。同时，不少航空公司在既定的 CRM 战略的指导下，开始广泛利用呼叫中心，实施内部流程重组，开展“无缝隙服务”与直销渠道建设等，以便进一步控制终端市场。所有这些变化，都源于航空公司比以往任何时候更加专注于客户的实际需求和企业长期利润的最大化。或者说，航空公司比以往任何时候更能感受到战略实施的压力。

因此，我们有理由相信，这种基于市场导向的 CRM 战略生成和应用，可以给实施企业带来更加美好的未来。

◇本章小结◇

客户关系管理 CRM 不是一种简单的软件和技术，而是一种企业管理的新思想和新模式。当然，其中管理思想和模式的实现，需要 CRM 应用系统软件和技术的支持，但它绝不能够被狭隘地理解成软件和技术。随着经济环境的发展变化，由于技术的发展和需求的缓慢增长及买方市场的逐步成熟，产品质量只是成功的必要条件，竞争更多的是围绕客户服务和客户体验加以展开，后者为企业带来了新的成功契机和新的竞争力。客户关系管理是一种旨在理解、预测、管理和个性化客户需求的经营战略，使企业获取和运用有关客户的知识，并

在不同的客户接触点上运用这些信息和知识，在收入最大化、利润最大化和客户满意与忠诚最大化之间取得动态平衡。

就其实质而言，客户关系管理战略的生成是一个逐步完善与改进的循环过程。企业基于对环境的认识和对自身的审视，形成基本的组织使命和远景，并进而确定 CRM 战略目标，确立企业在一定时期内的整体和全局发展目标。进而，企业需要界定客户、倾听客户、分析客户并动态把握客户的期望和需求。在此基础上，对 CRM 战略生成的外部环境与内部环境进行分析，对 CRM 战略进行选择，进行具体细节的设计并加以实施。一个典型的 CRM 战略生成与实施包括知识发现、 CRM 战略计划、客户互动和分析与改进四大步骤。

关键概念

客户关系管理战略：是指企业为了优化管理客户资源、最大化客户价值，而制定并实施管理的，并得到信息技术支撑的长远目标及其长远的途径规划。

企业文化：企业组织内的共同的价值体系。

企业远景（ vision ）：企业哲学的一部分，在于回答“成为什么？”的问题，是企业组织为之努力的目标。

企业使命（ mission ）：企业哲学的一部分，在于回答“企业为什么存在？”的问题，在于解决企业存在的价值和意义。

扣钩战略（ Clasp Strategy ）：是指如同将两块布料用扣钩的方式结合在一起一样，企业一般依据需要，安排与客户之间的一系列接触机会来维系企业和客户或供应商的关系的战略思想。

拉链战略（ Zipper Strategy ）：是客户与企业之间的相互调节适应，实现双方业务关系的契合和业务过程的匹配的战略思想。

维可牢战略（ Velcro Strategy ）：企业精心设计自己与客户间的接触过程，尽力适应客户，尽可能多地适应不同客户的接触过程的战略思想。

客户满意：指客户通过将一种产品的可感知效果或结果与他的期望值相比较后所形成的一种失望或愉悦的感觉状态。

客户忠诚：是从客户满意概念中引出的概念，是指客户满意后而产生的对某种产品品牌或公司的信赖、维护和希望重复购买的一种心

理倾向。

思考与练习题

1 ．举例说明 CRM 战略的分类及各自的主要特征。

2 ．试描述 CRM 战略的形成过程。

3 ．客户满意和忠诚必然会导致企业盈利吗？为什么？

补充阅读材料

1 ． STORBACKA K ， LEHTINE J R ， Customer relationship management ： creating competitive advantage through win — win relationship strategies ， New York ： McGraw — Hill ， 2001 ： 115 ．

2 ． WANG YONGGUI ， Customer asset orientation and its impact on the relationship between market orientation and new product development performance ／／ The IEEE International Conference on Management of Innovation and Technology （ ICMIT2006 ）， Singapore ， June21-23 ， 2006 ： 52-56 ．

3 ．杨永恒，客户关系管理，大连：东北财经大学出版社， 2002 ．

4 ．王永贵，顾客资源管理，北京：北京大学出版社， 2005 ．

5 ．王永贵，服务营销，北京：北京师范大学出版社， 2007 ．

6 ．高忠义，王永贵，用户创新及管理研究现状与展望，外国经济与管理， 2006 （ 4 ）．

7 ．蒋炯文，郭贤达，战略市场营销，王永贵，董伊人，编译，北京：北京大学出版社， 2006 ．

第 5 章

CRM 战略的实施与变革

学习内容

5 . 1CRM 战略的实施

5 . 2 文化变革与 CRM 战略实施

5 . 3 实施 CRM 战略变革

5 . 4CRM 战略实施的关键成功因素

5 . 5CRM 战略实施中的问题与对策

本章案例

本章小结

关键概念

思考与练习题

企业自评练习

补充阅读材料

学习目标

本章介绍企业如何在操作层面上部署 CRM 战略，概括了 CRM 战略的实施流程和模型，讨论新的客户关系管理战略的实施所必要的企业内部组织设计、流程设计和企业文化的变革支持。本章剖析了实施 CRM 战略的关键成功因素，并对实践中的一些关键影响因素进行探讨，从而为学习客户关系管理提供总体思路。

通过对客户关系管理战略和相应战略过程的探讨，我们对客户关系管理战略的基本内涵及其生成有了基本的了解。不过，客户关系管理本质上是一个跨部门、涵盖企业全局的战略系统，其成功实施离不开组织系统和流程的支持。本章将着重分析企业如何在操作层面上部署 CRM 战略。企业必须意识到"任何一项新战略的实施都必须在组织设计和流程设计中得到具体的支持"。没有组织和流程的支撑，任何伟大的战略思想都只不过是思想。

5．1CRM 战略的实施

客户关系管理本质上是一个跨部门、涵盖企业全局的战略系统，要成功地实施客户关系管理，必须具有战略的支持和系统的实施流程。只有这样，才能高效地管理客户关系，在为客户创造更大价值的同时实现企业绩效的提升。

5．1．1CRM 战略的实施层次

客户关系管理战略要求的是可以在企业范围内实施客户关系管理的方法，是能够把前端系统与后台基础设施整合起来，并把不同的软硬件产品与整合的多渠道环境协调起来的能力。这意味着：对于企业来说，实施 CRM 战略需要在不同层面上同步实施。这种不同层次之间的相互支撑，使得 CRM 战略的实施可以在理念和物质上得以同时实现。

从逻辑的角度上看，可以把 CRM 战略的实施划分为 3 个不同层次，如图 5-1 所示。

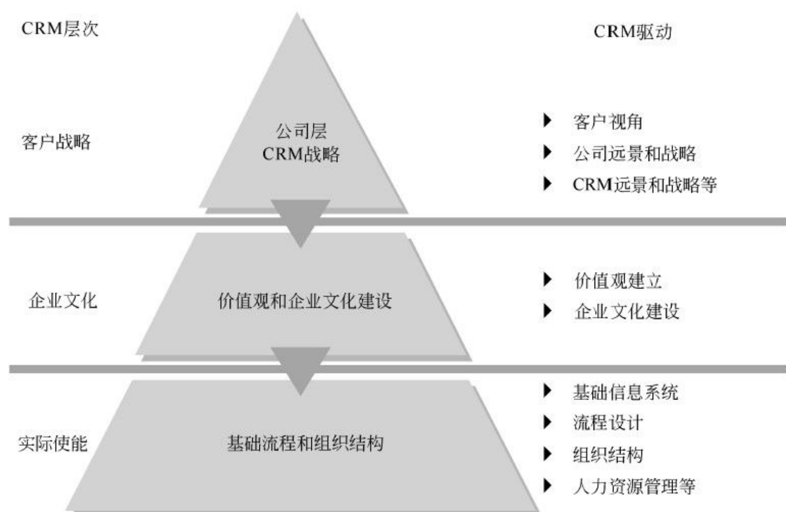


图 5-1CRM 战略的实施层次

在 CRM 战略的实施中，处于第 1 层次的是公司远景和公司层战略，它们扮演着一种协调角色，给管理层和非管理层指明行动的具体方向。在第 2 层次的实施中，价值观和企业文化是实施的作用对象。所谓企业文化，是企业在长期发展和成长的过程中形成的、共有的价值体系，是企业成员公认理念的一般性描述，是企业面临问题时思考和行动的基本原则与思路。同时，企业文化是相对刚性的定式，一旦相应的企业文化形成，将成为 CRM 战略能否发挥效能的前提条件。与 CRM 战略实施相适应的，是以客户为中心、重视客户利益、关注客户个性需求、建立情感忠诚的企业文化，是立足于客户利益来界定企业经营理念和确定以客户为导向的经营组织。具有上述这种文化的企业，可以为顺利实施 CRM 战略扫清障碍，才能使企业适应新的经济环境，获得更强的竞争优势。

第 3 层次的实施是实际使能层次，包括基础信息系统、流程设计、组织结构和人力资源管理等因素。 Gartner 公司在最近一次研究中指出：运用差异化的方法来管理潜在客户、现实客户、伙伴和供应商，正成为至关重要的主题；重新围绕销售、服务、营销、电子商务和供应链规划与日程安排来配置业务流程，正成为每个首席执行官 CEO 和首席信息官 CIO 的主要日程。为了使 CRM 的战略思想在实际业务中体现出来，企业必须在 CRM 战略思想的指引下，以流程为关注的核心，突破同有的分工体系在企业内部所形成的孤岛效应，构建起新战略所需要的业务流程体系。

5 ． 1 ． 2CRM 战略的实施模型

CRM 是基于“客户至上”准则的营销理念，强调把企业的活动建立在客户关系的基础之上。在这种经营思想的指导下，通过业务流程的重组，使企业拥有更为灵敏的客户反应能力，更有效地获取客户并促进企业和客户之间的联系。为此，企业必须通过识别、分析和细分客户，有效地实行客户关系的定制化，把客户关系管理贯穿客户生命周期的始终，提高客户满意度和忠诚度，真正做到“以客户为中心”。在此基础上，可以把 CRM 战略的实施看作是包含了有关客户主要因素和企业活动的流程循环，如图 5-2 所示。其中，本节将重点阐述客户信息获取、客户分析、战略活动的实施和反馈机制。

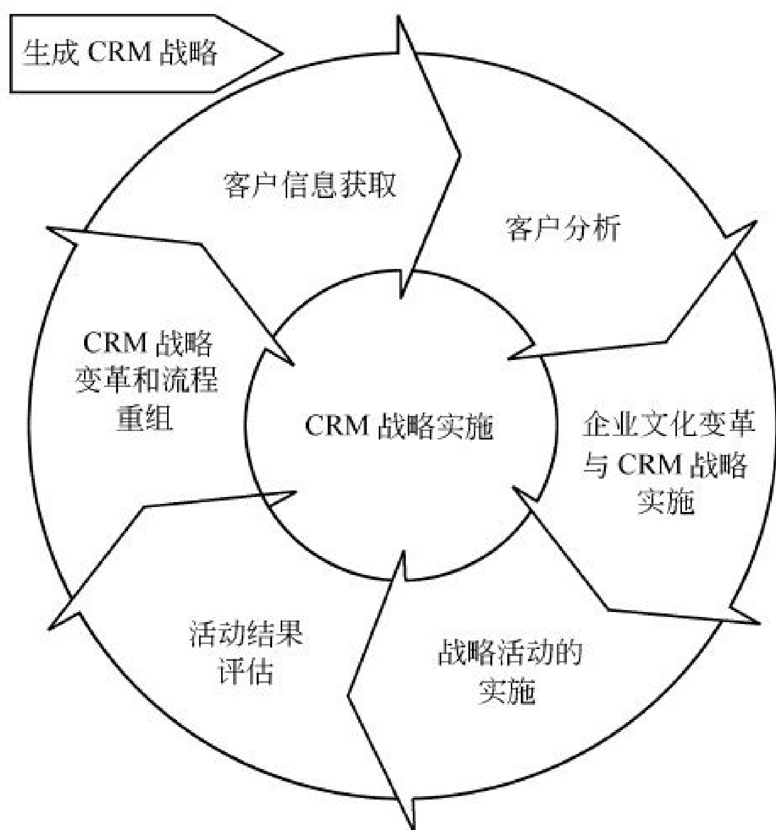


图 5-2CRM 战略的实施模型

５．１．３客户信息的获取

客户的定义是实施 CRM 战略的第一步。如果定义过于宽泛，则会使企业决策失去实际操作的可能性；反之，如果过于狭隘，企业将会忽视某些市场范畴。对于企业来说，没有什么比忽视市场更危险的了。广义的客户是指任何与企业有关的 单位或个人。狭义的客户则是指与企业的产品或服务有经济互动的企业或个人。针对不同类型的客户群体，在获取客户信息的过程中，以下几个方面都需要给予足够的重视。

（１）采取主动接触的方式

在很多情况下，客户都会相对被动地隐藏需求，而不会明确地表达需求，但这并不意味着这种被隐藏的情感是不重要的，或是不想为企业所知的。这也许只是客户无意识中的一种自我保护措施，而往往这种需求恰恰是客户真实意图的表述。还有一种情况就是客户不想吐露情况，此时客户自身对这种需求也没有完全了解。不过，无论是哪一种情况，在客户和企业之间构建起整合的沟通渠道，形成高度的信任和使双方的关系成为双赢关系都显得至关重要。

（２）必须赢得客户的满意和信赖

在 CRM 战略的实施过程中，最为重要的就是将一切建立在客户满意的基础之上，而这必须以充分理解客户的需求为前提；而深刻理解客户需求的前提条件，就是双方的相互理解和信任。可以说，和谐关系的确立，是双方共同努力的结果，是企业能够以产品或服务的形式向客户提供关系收益的结果。在企业能够以可靠、负责的态度，提供值得信赖和诚实的服务，并能够识别经常光顾的客户或最有价值的客户以后，企业与客户之间就有可能建立起良好的沟通渠道和信任关系。

（３）从客户互动和各种交易资源中收集信息

要得到客户的信息，企业需要从各种客户互动和设在各地的商业网点的交易资源中收集详细的数据，并把它们转化成管理人员和服务人员可以使用的信息或知识。企业可以通过客户调查解决信息源问题，还可以利用企业的客户数据文件来获得信息，包括来自销售点、自动应答机、因特网、客户跟踪应用系统、呼叫中心档案和呼叫记录、投诉档案、直接接触和被拒记录等原始信息。当然，企业还可以采用第三方的一些统计信息，政府和行业的分析信息及社会人口统计信息。通过集中这些详细的有关客户、企业和政府的信息，就可以对

所有不同数据要素之间的复杂关系进行分析，从而精确地描绘出标定客户的基本轮廓。

（４）注意从数据中发现有价值的信息

在客户信息的搜集获取过程中，企业还要注意从数据中发现有价值的客户信息。例如，企业在交易中的获利程度、针对这类客户的营销和业务的成本数据、客户行为变量与信用状况、隐藏在客户行为背后的需求（包括显现需求信息和隐性需求信息），以及这些需求的满足对客户满意的影响等。

５．１．４ 客户分析

对于企业而言，并非所有客户对企业都具有同样的价值。不同的客户具有不同的背景、不同的偏好，会表现出不同的行为特征，而且购买力也各不相同，所以，他们对企业的贡献也存在着较大差异。企业应当根据不同客户的不同特征，采取不同的营销策略，这样才会使企业的定位更具有针对性，并更有效率地使用相对有限的资源。当企业和客户建立起业务关系时，对方会期望获得某种期望利益。在实践中，这种期望是否得到满足，具有非常重要的意义。因为这种期望的满足与否，决定了客户是否能够得到企业所交付的价值，以及客户是否满意。

１．客户差异分析

不同的客户具有不同的特性，这种特性决定了他们的差异性，决定了企业对应行为的差异性。根据客户分析，实行客户分类，以确定不同的市场定向。在信息高度发达的社会环境下，如果仅仅依靠大框架进行细分，以为可以毕其功于一役，而忽略其产品或服务如何适应客户需求的方式，就会面临更多的挑战。客户情境就是指对客户需求的特定情形的关注和理解。由于情境因素的影响，个体对同一行为变量或特征变量的感知或偏好可能存在着相当的差距。因此，制定不同的情境假想，并据此对所需要的资源、支持流程、决策影响因素进行具体分析。

２．客户细分标准

许多企业往往习惯于采用宏观标准进行客户细分，如地理标准、人文标准（年龄、性别、收入或社会阶层等）、心理标准（个性与价值观念等）、行为标准或混合的多重标准。但这类细分标准的共同缺陷是：信息搜寻相对较难、调查范围有限、缺乏对客户价值的感知、

不可靠性和非即时性等。

因此，从便于企业实施的角度看，有些企业通过整合企业内部接触客户的不同部门的信息系统来实施 CRM ，从而形成了可靠的信息收集与分析处理系统，通过运用数据挖掘技术对客户数据进行有效处理。在此基础上，深入理解不同客户所重视的关键价值要素，并按客户对关键价值要素的重视程度对客户进行细分，例如基于客户的盈利性或客户生命周期价值的细分。其中，前者指的是对目标客户的成本与收益进行核算，后者指客户在整个生命周期内为企业带来的利润总和的净现值。而且，企业也可以根据这些标准的重要性来决定其在客户细分中的权重。经过加权之后所得到的数据，在一定程度上能够展示该客户在整个客户基础中的重要性。

3 ．客户金字塔

任何企业的资源都是有限的。如何将资源的利用效率进行最优安排，将最有价值的客户放在企业经营资源安排的最优先位置，有待于客户金字塔理念的建立。对于企业来说，随着经济竞争日趋激烈的发展，相对稳定的客户关系是应对外部巨大冲击的缓冲。之所以越来越多的企业倾向于把客户视作一种战略资产，原因就在于客户在价值的交付过程中具有不可替代的作用。可以说，对企业而言，稳定忠诚的客户比任何传统意义上的资产都重要。图 5-3 列示了典型的客户金字塔模型，即根据客户对企业价值的大小对客户进行了分类，主要包括钻石级客户、黄金级客户、白银级客户、钢铁级客户和乌铅级客户。

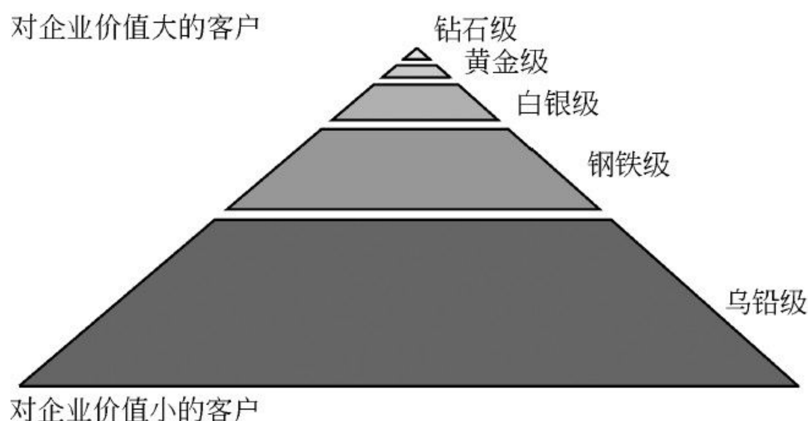


图 5-3 客户金字塔

4 ．客户差异矩阵

企业也可以根据客户对企业的价值贡献和客户需求的特征对客户进行分类。对于不同类型的客户，确定不同的关系强度目标并制定不同的客户管理战略。通过如图 5-4 所示的矩阵，企业可以在识别最有价值的客户关系的基础上，针对客户需求的差异程度对独特的客户关系组合进行管理，实现资源的优化配置和提高客户管理效率。

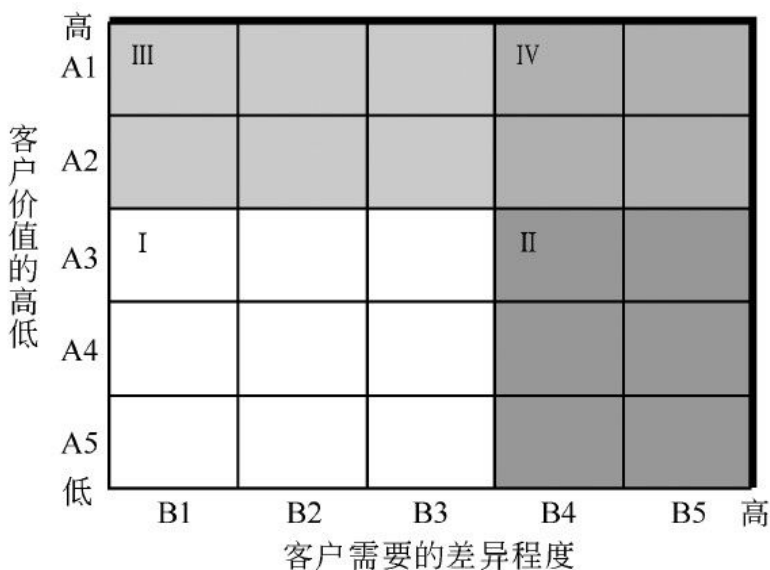


图 5-4 客户差异矩阵

显然，在该客户差异矩阵中，对于坐落在第IV区块中的客户而言，“一对一”的关系营销策略和客户关系管理是最适合的。实际上，企业可能早已导人与客户建立关系的各种机制，力图通过定制化的产品与服务来满足差异化程度很大的客户需求，同时给企业带来较高的盈利水平。比较而言，对于在第III区块中的客户而言，最适合的客户战略应该是努力构建客户忠诚，而未必一定要实施“一对一”的关系营销。此时，企业至少应该找出最有价值的客户，对客户的忠诚度进行分析，有针对性地实施客户忠诚管理，并促使这些高价值客户认识到自身的独特需求，增大彼此之间需求的差异程度，为企业创造和交付满足其特定需求的定制化产品与服务奠定基础，最终促使客户向第IV区块移动。之所以如此，是因为：在该区块中，客户对企业的价值贡献很大，因此很可能是相关竞争对手努力争夺的对象；但由于客户需

求的差异程度较小，企业在给这类客户提供产品或服务时，一般无需考虑定制化问题，因此所发生的相关成本也较低；但市场上用来满足这类客户需求的产品或服务却趋于同质化，企业很难通过定制化与竞争对手的产品与服务形成差异。此时，如果企业能够适时地促使客户向第IV个区块转化并开始提供定制化的产品与服务，无疑可以有效地阻隔竞争并提升客户的转移成本。如果客户落在第II区块中，企业最应该采用的客户战略是利基市场战略。此时，产品开发人员往往非常忙碌，市场营销研究人员也要对客户进行各种细分。所以，与对所有客户都采取同一策略的企业比较而言，企业这时往往需要对客户差异进行分析，然后分别采取相应的客户战略，从而提高客户管理的效率。相对而言，对于第 T 区块的客户而言，企业采用的往往是传统的大众市场营销战略。

5．1．5CRM 战略活动的实施

实施客户关系管理，涉及企业远景、组织与流程等多方面的转型，最终把企业建设成为客户中心型组织。但这并不是一些独立活动的简单集合，而是由相互依存活动构成的系统。因此，打破以产品为中心的组织结构，代之客户中心型组织，切实有效地实施各种客户关系管理活动，是 CRM 战略实施的重要内容。其中，最重要的工作，就是通过对客户数据的收集和分析，识别客户的偏好和需求特征，在此基础上为客户设计和提供完全个性化、定制化的产品和服务，最大限度地满足客户需求，发展与客户之间的长期关系。

1．客户关系管理活动

根据客户关系管理的阶段理论，可以粗略地把客户关系管理区分成 3 个主要阶段。①获取阶段，即获取可能购买企业产品与服务的潜在客户；②强化阶段，即强化与现有客户的关系并提高盈利性；③维持阶段，即维持或挽留具有价值的目标客户，如图 5-5 所示。

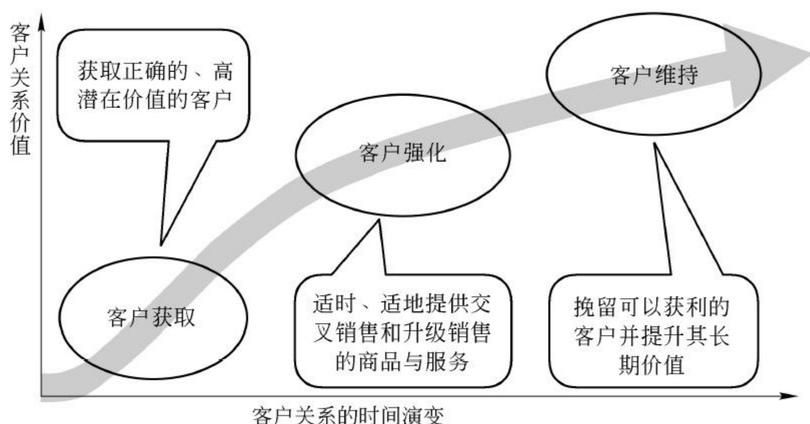


图 5-5 客户关系管理活动的动态模型

如前所述，在不同的客户关系生命周期阶段，企业所面临的任务是不同的，所应该采取的战略措施也同样存在着差异。在客户获取阶段，企业可以通过差别化、创新和便利性等增强对目标客户的吸引和召唤能力，尽可能以较低的成本获得更多的、高潜在价值的客户；在客户关系的强化阶段，企业应该努力降低成本，提高客户服务水平，适时、适地地通过交叉销售或升级销售等途径来提高客户关系的深度与广度，增进客户和企业之间的情感联系；在客户维持阶段，企业可以通过增强适应性，进行产品更新换代、客户忠诚项目等方式维持与现有客户之间的关系。

2 ．客户关系管理活动框架

实际上，上述有关客户关系管理的 3 阶段框架是以客户生命周期（如获取、强化和维持）为依据的。在不同的生命周期阶段，企业应该制定和实施不同的功能性解决方案，以便对客户关系进行整合管理，如图 5 — 6 所示。下面就以部分功能解决方案和完全整合解决方案为例加以说明。

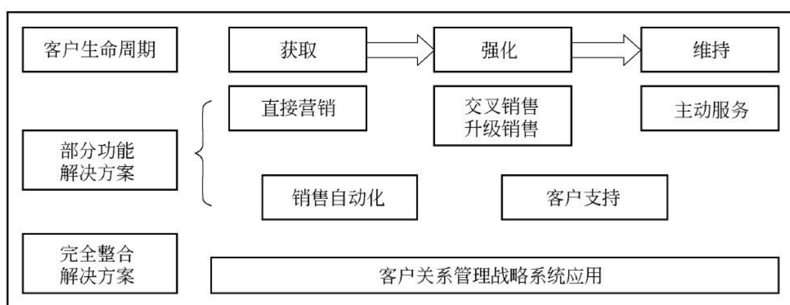


图 5-6 客户关系管理的系统框架

1 ）部分功能解决方案

部分功能解决方案即通过对客户数据的收集和分析，识别客户的偏好和需求特征，在此基础上为客户设计和提供完全个性化、定制化的产品和服务，最大限度地满足客户的需求，发展与客户之间的长期关系。在实践中，部分功能解决方案可以通过以下途径加以实现：①设立呼叫中心或服务台，为客户提供服务支持，并根据客户所阐述的需求提供适当的产品；②努力识别出所有客户中值得挽留的目标客户，并将资源和能力投入到最重要的客户身上；③与客户的一对一、个性化沟通，运用一系列数据分析来加深对客户需求的理解，通过构建更为完整的数据库，有效地寻找目标客户，提高客户管理策略的针对性；④更加注重提高数据的质量，并有效地加以管理和利用；⑤进一步识别交叉销售和升级销售的机会，尽可能提高客户盈利性；⑥建立复杂、完备的数据平台（如数据仓库系统），并配备相应的分析工具（如数据挖掘软件）。

2 ）完全整合解决方案

完全整合解决方案强调的是采用集成化的客户关系管理系统，帮助企业有效地识别、接触和获得新客户，并进行自动化的客户识别和细分过程，跟踪企业的营销活动，识别客户的需求和偏好，管理与客户的接触过程。首先，企业应该提高潜在客户识别过程的效率，把有限的营销资源集中在最具有关系盈利潜力的客户身上；其次，监控和管理现有的客户关系，有效地支持企业对交叉销售机会的识别和客户特征的识别，采用特定的营销策略来提高客户的挽留水平。例如，通过跟踪和分析客户的购买行为， CRM 系统可以识别出客户的购买模式，寻找实现交叉销售的机会，向现有客户推销具有更高附加值的服务。此外，通过对客户需求和偏好的分析， CRM 系统还可以支持客

户挽留活动，这一点对于那些客户获取成本十分高昂的行业来说，尤为重要。

5．1．6 评估与反馈机制

如前所述，CRM 战略是一个不断修正、逐步展开的循环过程，对组织的调整和管理转型不仅要有足够的思想准备，而且需要在 CRM 战略的实施中不断完善基础设施，实现流程重组和确保基础数据的准确性，并注意有可能引发各种变化。一方面，企业在实施过程中不可能没有任何问题，总需要不断地对 CRM 战略进行改进，以便达到预期结果；另一方面，由于因特网、数据挖掘、决策支持系统和专家系统等技术的不断发展及企业自身的发展需求，也不可避免地需要持续地改进和增加 CRM 的功能。因此，建立起相应的 CRM 战略实施评估与反馈机制显得至关重要。一般而言，CRM 项目的成败可以从客户价值是否提升、成本是否降低、效率和效益是否增长这 3 个方面进行评估，并根据对各个阶段的评估结果不断完善和调整 CRM 战略。

5．2 文化变革与 CRM 战略实施

在客户关系战略的实施过程中，不仅涉及经营模式与行为规范的变迁和客户中心观的导人，而且还涉及到产品与服务的个性化与定制化、多个技术领域的融合（如数据仓库、联机分析处理、数据挖掘和其他互补技术等）和客户知识的挖掘与应用，等等。所有这些迹象都表明，企业文化变革势在必行。组织文化是企业在长期发展和成长的过程中形成的共有的价值体系，是企业在其发展过程中所获经验的积累并为企业成员所公认，是企业思考和行动的基本原则。一般而言，企业文化往往呈现出刚性特征，一旦形成就很难发生变化，如进行改变也往往需要一定的内部与外部条件，而且需要较长的时间才能完成。

5．2．1 企业文化与 CRM 战略的关系

就其实质而言，在某种程度上可以把 CRM 理解为在信息技术的冲击下企业管理思想的变革，它是现代企业提高经营绩效的有效途径，其成功实施与企业文化变革有着千丝万缕的联系。企业应该把文化变革与 CRM 战略实施整合起来进行管理。

1．企业文化是 CRM 战略实施能否成功的前提条件

想要确保 CRM 战略得以成功实施，离不开具有以下基本特征的

企业文化：以客户为中心，重视客户收益，关注客户的个性化需求等。因此，CRM 战略的实施，首先就意味着基于客户的收益来重新界定企业的经营理念，创建客户中心型组织。正是从这个意义讲，成功实施企业文化变革的企业，可以为顺利实施 CRM 战略扫清观念上的障碍。

2．CRM 战略又促进了企业文化的变革

CRM 战略的实施，使得传统的以产品为中心的企业文化转变为以客户为中心的企业文化。当 CRM 理念的导人时，往往会促使企业管理人员和全体员工重新深入地认识企业的内部与外部经营环境，从而为企业的文化变革带来巨大的动力和压力，使旧文化逐步让位于新文化。

因此，企业必须努力实现 CRM 战略实施与企业文化变革的紧密整合，对原有的企业文化进行改造，培育出有利于 CRM 战略实施的新的企业文化。

522 基于 CRM 战略的企业文化变革

企业文化变革是一个长期而复杂的过程。一种新的企业文化应当与企业实施的 CRM 战略相匹配。企业要把 CRM 战略思想内化到企业文化之中，使 CRM 战略思想植根于共同的价值观中，并将其转化为员工的自觉行动。为此，企业应坚持循序渐进的变革原则，构建起基于 CRM 战略的企业文化。

1．打破企业固有的价值观体系

企业应当营造相互学习的企业文化，通过学习和交流，进行新旧文化的比较、文化的审核，识别出需要变化的要素，以便打破旧的、固有的价值观体系，并使不同职能部门，同一部门内部的不同职能人员，从不同的角度、不同的层面上积极地与客户接触，然后促使他们互相交流、互相学习，形成客户知识的共享体系。

2．塑造和推广基于客户满意的价值观和大客户文化

所谓“大客户”，主要包括两层含义：一是指客户的范围较大，客户不仅包括普通的消费者，而且还包括企业的供应商、分销商、经销商、批发商、代理商和内部的客户——员工；二是指客户的价值大小。如前所述，不同客户对企业的贡献存在较大差异，大约 20 %的优质客户创造了大约 80 %的企业利润。因此，企业应该通过树立基

于客户满意的价值观和大客户文化，通过赢得客户满意和忠诚来获取更多的利润，真正实现企业和客户的“双赢”。

上述新价值观的引入，往往意味着旧价值观的消亡。企业应努力推广新的价值观体系，把客户导向观念灌输到每个员工心中，并将其转化为可接触、可感知的形式，即核心价值观对员工和组织行为的要求和引导，形成组织成员在客户价值的创造与交付过程中应当遵守的行为准则，并使企业的规章制度与如上所述的新价值观匹配起来。在此过程中，往往会涉及企业各个层面的任务。①高层的推广在企业文化变革中起着至关重要的作用。若要使文化变革达到预期目的，首要问题是企业高层必须大力支持变革。②进行有关文化变革意识本身的培训和适应新变革的技能培训。③角色调整。员工长期以来形成的固有认知、思维定式，很难一时做出改变，角色调整过程一般需要培训的引导和制度的强化与保障。④企业的制度（包括薪酬与奖惩制度）是所有手段中最为关键、最为重要的，它规定了组织成员在企业经营中的行为准则，充分体现了新价值观对组织行为的要求。⑤建立企业文化传播的正式渠道和网络，主要包括企业正式的信息流通渠道，如企业简讯、刊物或内部局域网等。⑥打破部门之间的障碍与壁垒，实行无界限的合作。 CRM 战略的导人，需要对企业内部与外部各种资源进行全面整合，这就要求各部门要突破狭隘的“政治”界限，服从共同的战略利益，具有团队意识、紧密协作、发挥团队的整体效力。

5 ． 3 实施 CRM 战略变革

CRM 是一种旨在改善企业与客户之间关系的新型管理系统，指的是以客户为中心，全面管理和改善企业与客户之间关系，提高客户的忠诚度和满意度，最终获得高额利润。它应用于企业的市场营销、销售、服务与技术支持等与客户有关的领域。利用 CRM ，企业能搜集、跟踪和分析客户的信息，分析客户行为对企业收益的影响，使客户价值最大化。

5 ． 3 ． 1CRM 战略实施中的整合

随着对 CRM 的越发重视和信息网络技术发展产生的可能性，企业对管理模式、组织结构及相关的人员技能产生了新的要求。许多行业内的领先企业都试图将上游供应商和下游客户等纳入到企业的虚拟运营系统中来，把关键资源和能力形成链索并整合成虚拟管理的运营系统。在内部，企业通过信息手段的运用，有效地收集、转换和共享资源，在有效地提升企业经营效率的同时，有效地满足供应商和客户的需求，为企业的长远发展提供有利支撑，并实现客户价值的最大化和企业收益的最大化之间的平衡，即客户与企业的“双赢”。

企业边界的有效延伸是建立在信息整合环境之中的。对多数制造企业而言，企业的重心可能在内部的企业资源计划系统（ Enterpreise Resource Planning ， ERP ）上，用于履行企业内部职能，跟踪并监管相关的信息流。而当企业的内部信息系统逐渐实现与供应商、分销商和客户等外部各方的有效联结之后，企业的广义边界将会实现有效延伸。例如，通过采用供应链管理系统（ Supply Chain Management ， SCM ）实现企业边界向上游延伸，通过 CRM 系统实现企业边界向下游延伸。各个组织单位之间实现有效链接的媒介是网络系统，包括因特网（ Internet ）、内联网（ Intranet ）和外联网（ Extranet ）等。这些网络系统在组织单位之间有效地传递相关信息。而这些信息是否能够使企业与各个业务伙伴之间实现“无缝链接”，并将这种联系和沟通完全整合到以企业 ERP 系统为基础的企业信息系统之中呢？其中的关键就在于整合。 CRM 战略实施中的整合如图 5-7 所示。

在图 5-7 中，可以清楚地体现 CRM 的优越之处，即围绕目标客户及其需求来整合企业业务，而信息系统和网络则是有力的辅助工具，与 ERP 和 SCM 共同构成了企业的整合信息系统。进入信息经济时代，企业要想在竞争激烈的环境下获得并保持竞争优势，就必须进行基于新技术的系统整合，即整合客户关系管理（ CRM ）、供应链管理（ SCM ）和企业资源计划（ ERP ） 3 种思想和技术系统。这 3 种管理思想和技术应用的共性在于：采用新的模式和技术来优化企业的经营，提高企业对整个价值链的管理水平，从而提高企业对市场的响应速度和赢得市场竞争优势。但正如本书第 1 章所论述的，三者又都互有侧重。

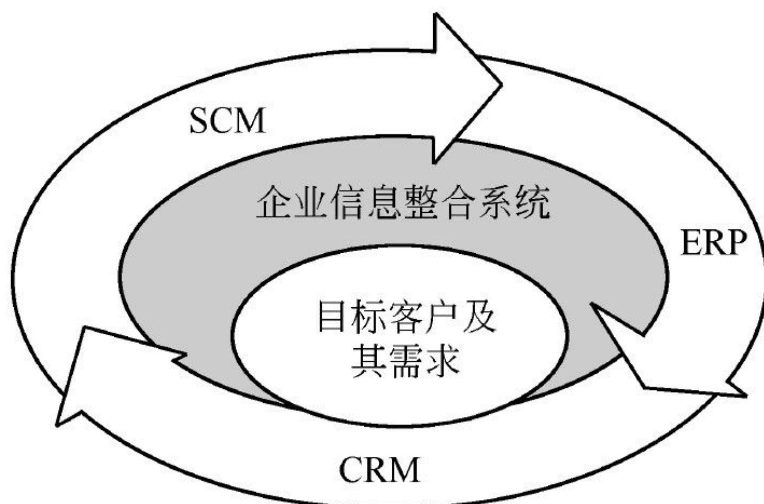


图 5-7CRM 战略实施中的整合

其中， ERP 侧重对企业内部各业务环节的集成管理和优化，它最主要的作用是在企业整体资源的优化、统筹、共享和利用方面，在计划体系中除了企业的生产计划、材料计划、产能计划和采购计划以外，还纳入了销售执行计划、利润计划、财务预算计划和人力资源计划等，从而保证了组织内部资金流与物流的同步性和一致性，可以实现事先控制和实时分析。比较而言， SCM 则是关注供应链上的所有环节，以协同商务、协同竞争和双赢原则为商业运作模式，注重把企业整个供应链的需求计划、生产计划与供应计划整合在一起，加强了对供应链上各个企业的协调和企业外部物流、资金流和信息流的集成与协同，从而使供应链的上游与下游企业能够以适当方式共享信息资源，减少因需求预测的不准确性而出现生产过多或不足的现象，最大限度地减少整条供应链的成本。 CRM 则侧重于客户关系的管理，以客户为中心，侧重于长期利益和关系的维护，在销售、营销和客户服务支持等基本功能上对企业经营进行优化，以便为客户的特定需求提供个性化服务。同时， CRM 还可以使前台的信息和后台的基础设施建设有效地联结起来，通过分析销售活动中产生的数据，挖掘其中对企业有价值的信息，并将其反馈到市场营销活动和企业的生产制造系统中去，调动企业一切资源为客户服务，以便提升客户满意度和忠诚度，并提升企业盈利性。由此可见，这三大系统各有长短且相互补充，企业必须从整体发展战略出发，以 CRM 为中心把三者有机地整合起来。

１．价值链的系统整合

SCM 强调对供应链所涉及组织的集成和对物流、信息流与资金流的协同，实现了事务处理、业务应用和决策支持系统的再优化，使供应链上的所有流程都得以协调，从而使所有企业伙伴连接成完整的网络结构并最大限度地减少了运营成本。不过， SCM 是对供应链中企业群的管理，并不能过多地考虑企业内部某个价值创造与交付环节的优化、某个流程的合理性、时间可控性等。但是，它可以提供 ERP 无力承担的企业间的协调与集成，例如以下方面。

（１）需求计划

在 SCM 系统中，基于网络的解决方案和协同引擎等通信技术，可帮助生成企业间最新的实时协作信息，并提供更为精确的预测结果。

（２）生产计划

ERP 计划模型存在着同有的缺陷，如所有工作都是在假定存在无限能力的前提下进行的。比较而言， SCM 则可以分析企业内部和供应商物料与能力的约束，编制满足物料与能力约束下的生产进度计划，并按照给定条件进行优化。

（ 3 ）分销计划

虽然 ERP 系统也制订销售计划，但 SCM 提供了更为全面的功能，可以帮助管理分销中心，并帮助企业分析原始信息，帮助确定如何优化分销成本或者根据生产能力和成本对客户服务水平进行优化。

不过，正如普拉哈拉德在《消费者王朝》中所预言的，随着客户中心时代的来临，企业的价值创造模式正在发生前所未有的变化，企业不仅需要关注价值链的整合，而且还必须把消费者（客户）纳入到价值的创造与交付过程中来， CRM 与 SCM 的整合趋势日益明显。

2 ． SCM 与 CRM 的整合

独立的 SCM 对于产品或服务的有效交付十分重要。在产品同质化的趋势下，领先企业也许有能力在任一时间把大量产品投向市场，但如果不能对市场变化和客户的独特需求做出反应，不能结合客户的需要去改进产品，那么结果一定是灾难性的。企业必须通过优化其分销渠道与网络来改进供应链，为此就必须实现与企业系统、客户知识、销售、营销和客户服务等前台职能的集成。只有这样，才能实质性地降低经营费用和成本，使大量定制成为可能。其中，大量定制能够充分了解、捕捉与满足客户的真正需求，并根据客户的实际选择，按单设计、制造和交货，从而减少库存和提高效率。同时，与 CRM 的整合还有助于企业真正实现一对一的直接联系，提高客户的满意度和忠诚度，增强企业的市场竞争能力和盈利性，从而在提高客户服务质量的同时简化需求的满足过程。在企业与客户的合作与竞争中，如果企业不能直接拥有市场需求信息并做出有效反应，那么它的供应链系统会因缺乏交流和信息沟通而呈现僵化趋势。

3 ． ERP 与 CRM 的整合

ERP 系统实质上着眼于企业的后台管理，能提高企业内部流程的自动化程度和有效程度，使员工从日常的繁杂事务中得到解放，但它缺少直接面对客户的前台功能。比较而言， CRM 系统则专注于销售、营销与客户服务，通过管理与客户之间的关系，实现实时的互动，提高客户价值、客户满意度和客户忠诚度，实现经营绩效的提升。一方面， CRM 的价值在于它突出了销售管理、营销管理、客户

服务与支持的重要性；另一方面， CRM 要求企业完整地认识整个客户生命周期，提供与客户沟通的统一平台，提高员工与客户交流的效率和客户反馈率，实现前台业务与后台业务领域的无缝整合。实际上，可以把 CRM 的功能归纳为“销售、营销和客户服务与支持这 3 部分业务流程的信息化”。其中，销售管理在 CRM 中体现为销售自动化（ SFA ），对销售业务给予战术与策略上的支持，同时给出多角度的业务分析报告；营销自动化与 SFA 互为补充，在提高销售活动自动化程度的同时，更注重为营销及其相关活动的设计、执行和评估提供支持；客户服务与支持主要是通过呼叫中心和因特网予以实现，可以提供多角度、全方位的客户相关数据，并通过因特网与呼叫中心等把客户服务与支持同销售与营销结合起来，为企业提供更多的发现和满足客户需求的机会。由此可见， CRM 的重点是管理客户关系，而 ERP 的重点是内部资源的整合。所以， ERP 与 CRM 的整合，有助于使市场需求信息、客户资料信息、企业内部资源实现真正的整合优化，从而更为迅捷地满足客户需求。

通过整合三大系统，可以实现从客户到供应商的完全“连通”，以及企业内部流程与外部交易的完全优化。企业通过 CRM 实现与客户的互动营销，准确把握客户需求；通过 SCM 实现交易成本的节约，降低库存水平和采购成本；通过 ERP 实现企业传统业务的网络化和信息化，把前台与后台有机地结合起来。在上述的整合过程中，在整体 CRM 经营理念的指引下，通过数据库的建设和共享，达到内部运作和外部联系的有效控制，在改善客户关系和优化企业资源与生产流程等方面提高企业的竞争力。而且，经过整合集成之后，企业在协同和数据分析功能方面就得到加强，从而可以在改进业务流程的同时更好地提供客户服务，高效地管理客户关系，赢得竞争优势。

5 ． 3 ． 2 业务流程再造与 CRM 战略实施

伴随着 CRM 战略的实施，伴随着企业文化的变革，企业将逐步把“以客户为中心”落实到实处，逐步向客户中心型企业迈进，以便更好地为客户创造和交付能够满足其独特需求的产品和服务。其中，对原有的业务流程进行再造往往不可避免。例如，尽管许多银行都声明“客户至上”或“以客户为中心”，但大多数企业至今都是围绕着产品而组建的，并未真正做到以客户为中心，客户根本无法以自己所偏好的方式便捷地从银行那里获得所需要的各类金融产品。因此，在 CRM 战略的实施过程中，业务流程再造扮演着举足轻重的角色。

1 ．业务流程再造的概念

业务流程再造（ Business Process Reengineering BPR ）是由

Michael Hammer 和 Jame Champy 率先提出的，是 20 世纪 90 年代相当盛行的一种管理思想。业务流程再造是一场新的管理革命，有人甚至认为它是继 50 年代财务管理、 70 年代战略管理和 80 年代全面质量管理之后的又一场管理革命。

业务流程再造强调以业务流程为改造对象，旨在企业战略目标的指引下，以客户需求为导向，从根本上重新思考企业的业务流程，并构建新的业务流程，以期在成本、质量、服务和速度等方面获得巨大的绩效改善。其核心思想是要打破企业按职能设置部门的管理方式，代之以业务流程为中心，重新设计企业管理过程，建立全新的流程型组织结构，从而实现企业在经营成本、质量、服务和速度等方面的戏剧性改善，以适应现在竞争激烈和多变的复杂环境。

2 ．业务流程再造的必要性

在实施 CRM 战略时，企业不应该过多地侧重于技术因素，而应该把实施重点放在基本的业务流程上，通过对原有业务流程的优化来改进企业的业务流程；否则，生搬硬套地实施 CRM ，只会使得原有的企业效率变得更低，原有的业务流程问题变得更加严重，服务生产率得不到有效提升，从而使得企业经营陷入真正意义上的困境。Gartner 公司的一项调查研究表明，大约 40 %的失败项目都与流程因素有关。

因此，业务流程再造是客户关系管理的客观要求，是 CRM 战略实施中另一个至关重要的环节。一方面，网络技术的发展使企业和客户之间的信息不对称局面发生了前所未有的变化，客户处于越来越主动的位置，而企业则面临着来自更多竞争对手的挑战；另一方面，客户需求日趋个性化，产品生命周期越来越短，企业必须快速地向客户提供比竞争对手更好、更富有个性的产品或服务。这就要求企业必须改变过去那种粗放型管理模式，倡导精益管理和快速反应管理理念，对现有业务流程进行分析，剔除流程中的的无效环节和重叠环节，确保其中的任一环节都能以经济有效的方式创造价值，以便在为企业带来利润的同时为客户创造价值，而业务流程再造就是企业重塑自我、提高市场反应速度和管理客户关系的有效途径。

3 ．基于客户关系的业务流程再造模型

CRM 首先是一种管理理念，企业必须努力把 CRM 理念贯穿到企业的业务流程之中，贯穿到企业从上到下的所有员工的思想和活动当中，贯穿到与外部合作伙伴的合作体验当中。在客户关系管理战略的实施过程中，企业应该确保整个企业的策略、流程、组织和技术结

构都围绕着客户来重新进行设计和管理，彻底屏弃其中不提供价值的环节，力争改进业务流程中每一环节的绩效，并通过战略设计和组织管理模式变革，把企业运作中彼此“割裂”的过程重新联结起来，创建出有利于客户价值创造与交付的、通畅的连续流程，通过对业务流程的集成与优化使其更贴近客户，创造更多的“消费者剩余”，增强企业的竞争能力。同时，再造后的业务流程应该以客户满意为目标，具有以下两个基本特征：一是面向客户，包括企业的内部客户；二是跨越职能部门和所属单位的现有边界。图 5-8 列示了具体的业务流程再造步骤：①确定业务的发展方向；②识别和判断业务流程；③分析原有流程，科学判断其是否影响核心竞争力的发挥；④分析市场标杆及相应竞争对手流程；⑤以提高企业核心竞争力为目标，充分利用自己长期以来积累的知识和经验，开发新的资源，设计新的流程及活动；⑥实施新的流程；⑦判断、反馈和改进新的流程设计。其中，最重要的是确保新的业务流程可以有效地促进和保证客户关系管理战略的实施，特别是在企业的采购、销售、营销、客户服务与支持流程之中。

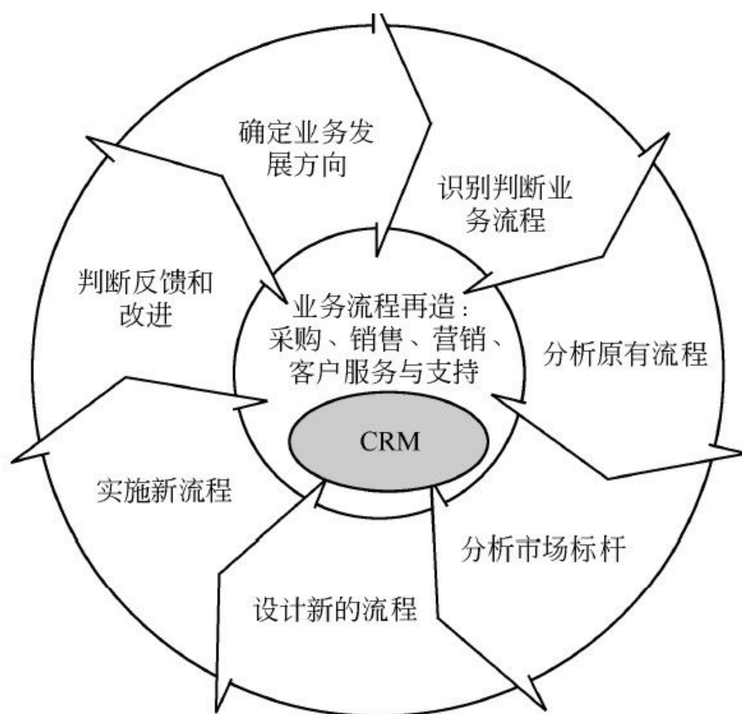


图 5-8 基于 CRM 的业务流程再造模型

4 ．CRM 战略实施中的典型业务流程再造

如前所述，在客户关系管理战略的实施过程中，业务流程再造不可避免。其中，采购、营销、销售和客户服务 4 类业务流程的再造是重中之重。

（ 1 ）采购

企业的采购目标应该是用低成本获取高质量的物料。企业可以从两个方面来实施相关的业务流程再造。①重建与供应商的关系，与供应商建立密切的合作伙伴关系。物料的质量将影响产品的质量，物料供应的及时性和周期长短将影响产品的及时交货率和交货期，物料的采购成本也影响企业的盈利性和企业提供物在市场上的竞争力。为此，供应商和企业必须共同关注客户的需求。一方面，供应商作为一种来自外部的战略资源，应该有效地参与到企业的内部流程中来；另一方面，供应商的选择应该以企业的发展战略为依托，并与企业达成长期合作协议。另外，采购人员也应该积极地参加到企业产品（服务）的开发与设计、生产计划和生产制造的流程之中。②实施高效的采购系统。首先，建立供应商认证和测评系统。在选择和评价供应商时，企业应该综合考虑以下因素：物料质量、供应能力、供货价格、供货对象、供货提前期、财务保证和服务水平等。其次，建立数据互换系统（ EDI ），降低人为因素出错的概率。

（ 2 ）营销

要实现以客户为中心，关系营销与关系管理无疑是最佳选择，它们强调开发和维持与关键客户与细分客户群体之间的关系，而且这种关系是一种相互合作的关系，而不是相互冲突的关系；通过整合运用客户数据库、呼叫中心、销售自动化、营销自动化（ MarketingAutomation ， MA ）和客户服务与支持（ Customer Service and Support ， CSS ）等现代营销工具，结合基于客户独特需求的市场定位，制定有针对性的市场营销战略和目标，设计针对性强、效率高的市场推广与促销活动，创造协调一致的客户互动渠道，获得关键客户的互动资料，进行营销活动的市场分析，确保市场营销功能的自动化和高效性，以便设计和实施效果最好的客户关系管理活动。

（ 3 ）销售

销售过程包括报价、订货、折扣、给付差价、经销商管理和订单管理等一系列内容。 CRM 要求能够提高销售活动的自动化程度。其中，销售自动化（ SFA ）就是要把销售人员每天所从事的各种销售活动尽可能地信息化、标准化和合理化，并使其覆盖整个销售过程（从

销售信息的导人，到市场时机的把握、渠道的选择，一直到订单的管理），为各种不同类型的销售方式（如直销、间接销售、代理销售、电视销售和网络销售等）提供支持。同时，还要支持不同销售方式的工作人员可以通过多种渠道共享客户信息，高效地实现日程安排、联系和账户管理、佣金管理、商业机会和交付渠道管理、销售预测、建议生成与管理、定价和费用报告等功能。从企业角度来讲，再造后的销售流程还应该能够帮助企业决策者掌握产品在世界各地的销售情况和市场前景，打破目前普遍存在的销售资源专用独有的现象，强化客户信息及后台业务信息的共享，以及销售流程的规范化，提高企业整体的销售业绩。

（4）客户服务和支持

在客户服务环节，CRM 要求企业能够提供富有竞争力的售后支持、上门维修和消耗品维护服务，其中包括维护人员的预约与派遣、备件的管理、后勤保障、服务收费和根据合同提供现场维护等项目。同时，还应当确保客户可以根据自己的偏好自由选择电话或网络等便捷方法与企业取得联系，确保他们可以在最短的时间内得到所需要的、统一的专业服务。企业则通过内部与客户打交道的各个环节，最终得到与客户相关的各种资料，真实地、全方位地把握客户需求，并把这些资料反馈给营销和销售部门。在 CRM 环境下，企业在提供客户服务时覆盖了从与客户的初次接触到最后服务账单管理的整个服务业务流程，其发展趋势是多渠道整合、移动自助服务和增强的自然语言处理能力。为此，企业不仅要建立呼叫中心或 Web 网站，而且还要在网络技术上支持跨系统的应用集成，如语音和数据的统一、基于 Web 的呼叫代理、自动化的知识引擎，以及跨平台的客户互动记录系统等。只有这样，才能适应 CRM 战略实施所提出的新需求。

不过，需要强调的是，再造流程的真正目的并不是流程本身，而是能够生成高效的客户需求预测与满足流程。

534 客户导向的人力资源管理

任何战略的实施，都要依靠员工来完成。不管是计划的拟定、组织的安排、领导的激励，还是控制与纠偏，其实现的能动主体都是人。所有产品或服务的提供都是与客户的互动，都是企业内部员工努力的结果。相应地，客户也会在此过程中形成对企业的各种看法，如企业的能力、技术储备、服务理念和形象等。按照如前所述服务利润链的管理理念，较高的客户满意离不开满意的高素质员工。成功的人力资源管理有利于实现员工忠诚和激励，降低员工流动率（内部客户），促使服务柜台改进服务质量，进而实现外部客户满意水平的提

高，增加盈利性。因此，在客户关系管理战略的实施过程中，很多企业都面临着如何发掘所有员工的积极性和能力的挑战，毕竟所有员工的表现都有可能对客户体验产生重要影响，对 CRM 战略的实施产生重大影响。

鉴于员工的具体情况往往存在着较大的个体差异，所以企业必须识别合格的人选，然后加以培养和教育，并使绩效管理与所倡导的新型企业文化匹配起来。

1．正确甄选人选

我们应当形成这样的意识：企业的每一项有形资产，竞争者都是有可能获取的，甚至可以获得更好的选择；但其唯一无法获取、无法复制的，是人的“主动性因素”。员工的招聘和筛选，是企业能够获得这种无形资产的重要途径。人的工作技能虽然可以加以培养，但员工的内在态度倾向则是长期学习和经验累积的结果，很难在较短期的时间内发生根本变化。对于实施 CRM 战略的企业而言，这种人选的甄别包含正确甄选合适的培训讲师和正确甄选合适的新员工。在不同的企业里，可能存在着不同的甄选标准、不同的偏好和不同的特点。即使在同一企业内部，不同工作岗位之间的甄选标准也不尽相同。当然，这种标准并不只是一种定性标准，是企业根据一定目的、结合特定岗位的工作差异而制定的适当标准，并采用适合的挑选方式，确保得到适合的工作人选的过程。

2．教育培训员工

人力资源规划是根据企业的战略而制定的。由于企业内部与外部环境的不断变化，企业的战略也将随之调整。因此，企业对人力资源的需求也会随之发生变化。这种需求的变化必然导致人力资源供需之间的失衡。因此，人力资源规划并不是一蹴而就的工作。如果一家企业对员工不进行培训，不进行事先设计的课程教育和实践锻炼，就不能期望员工可以交付达到期望要求的工作成果。这是一种辩证的合理推论，因为从某种意义上讲，企业的培训投资是无形的价值投资过程。很难想像一个产品与服务知识还不及客户的、与客户直接接触的员工可以持续地为客户提供令人满意的服务。

在 CRM 战略的实施过程中，培训员工的目的主要有 5 个：①通过培训，使 CRM 理念与战略可以有效地内化在每个员工头脑之中，强化客户关系管理文化；②与人相关的培训，即进行领导、激励、冲突管理（如沟通）、服务和质量管理方面的培训，以便使企业内部的团队成员可以掌握交流的技能和技巧，形成团队的合力；③通过培

训，可以让那些与企业要求相比还有一定距离的员工，提高自己的专业作业能力，特别是客户服务技能，以便提高绩效和满足企业的要求；④可以为企业中、长期发展所需要的职位，事先储备人员，并根据组织与员工个人发展目标的需要分别拟定计划、编制预算和安排课程，为这些人员提供必要的培训，以便使他们在合适的时机可以马上进入“角色”；⑤与员工自身相关的教育和管理，即自我管理（如压力管理）与职业发展（如提升）等同员工自我实现需求相关的培训。

总之，在实施 CRM 战略的过程中，企业必须对员工进行培训，而且远远不是满足员工基本的工作需求即可。

３．建立绩效管理

绩效管理是对员工在一定时期内的工作状态和效果的综合评价，它是衡量员工工作有效性及其未来工作潜能的主要依据，是充分调动企业合作团队及成员的积极性的重要手段。因此，如何客观、公正、准确地对员工业绩做出评价，是当前人力资源管理的重要问题。传统的绩效评估体系往往由于信息不对称、信息结构不共享、被评估者处于被动地位，以及利益因素的干扰等原因，很容易使评估双方形成对立面，从而对企业的工作造成不利影响。

显然，有效的绩效系统的建立，应当基于定义明确清晰的企业战略。只有明晰企业的战略目标和重点，同时对各种战略理念和范围给予清晰的定义和解释，才能够保证处于组织不同层级和流程的人员都能够形成统一的认识，确定正确的工作目标。所以，绩效管理应当是自上而下的实施过程，把企业目标自上而下系统地分解为部门目标、团队目标和个人目标，而所生成的部门、团队和个人目标将会有力地支撑企业目标的实现。不过，鉴于在客户关系管理战略的实施过程中不可避免地涉及到员工授权问题，而且直接与客户互动的员工可能更了解客户的需求，所以绩效管理中还应该包含自下而上的过程。根据目标管理（ MBO ）原理，绩效管理不仅仅是人力资源管理部门的工作，而且是每一位员工的工作。每一位员工都要在部门和团队目标的基础上确定自己的工作目标。这显然要求以员工明晰自身的职责、具备必要的业务素质和拥有完善的业务流程为前提。

５．３．５ 基础设施建设

有关企业对客户信息知识的掌握和应用，我们可以根据应用的深度，将其分为 4 个主要阶段。第 1 阶段，公共客户信息资料库的创建阶段，记录客户与企业之间的往来情况。首先，将同客户接触时所收集到的信息进行汇总并标准化，形成统一的数据库，主要包括以下两

种基本类型：一类为基础数据，即相对静态的数据，包括组织结构数据、产品结构数据和技术编码数据等；另一类为动态数据，指客户数据库、关系资料库、合同和营销方案数据等。然后，企业可以按照客户对信息进行分类整理。第 2 阶段，即连续协调阶段，使所有数据用于在企业内部建立起完全信任的合作。第 3 阶段，即共生协调，要求企业把注意力从分析客户过去的行为，转向预测甚至影响客户未来的行为上，这就意味着决不能局限于前两个阶段的单向信息交流，而要实现动态的双向交流。第 4 阶段，即整合协调阶段。在共生协调阶段，如果说企业的注意力已经转向了客户关系的发展和未来，那么在整合协调阶段，企业将致力于把对客户的完整理解应用在企业的整合协调之中，协调有关的日常经营活动，并把客户导向转变成企业非正式的价值观和所有员工日常行为的一部分。换句话说，客户导向开始对组织进行重新界定并渗透到方方面面。

要达到第 4 个高级阶段，企业首先必须意识到基础设施建设必不可少，必须选择适应环境及组织自身情况的硬件建设，选择适当的软件供应商，选择适合具体情境的系统软件和应用工具软件，以加强与数据仓库和数据挖掘相关的基础设施建设。

可以说， CRM 的成功实施，关键是对客户信息进行管理，这就离不开相应的技术基础，即数据仓库和数据挖掘技术。其中，数据仓库是面向主题的、集成的、稳定的、动态的数据集合，用以支持管理决策系统。因此，数据仓库是对原始的操作数据进行各种处理并转换成某种有用的中间形式信息，可用于帮助有关主管部门作出更符合业务发展规律的决策。因此，在很多场合，决策支持系统就成了数据仓库的代名词。当前，大多数企业的应用数据都是分散的，而数据库只储存单一的数据资源，难以将异构数据有效地予以集成。要提高决策分析的效率和有效性，就必须把数据从事务处理环境中提取到数据仓库，按照分析处理的需要进行重新组织，建立单独的分析型环境。数据仓库中的数据，来源于业务数据库和其他数据源，这些数据的模式设计是多种多样的，数据质量相差很大，数据来源也不统一。通过数据提取、数据清洗、数据转换、数据加载等技术，可以把各数据源的数据转换成某种中间形式，然后再装入到数据仓库中。一般而言，数据仓库中的数据查询，往往比企业数据库中的数据查询要复杂一些。数据仓库查询经常使用多表连接、累计、分类和排序等操作，大都对表格进行搜索，而且每次查询返回的数据量也很大。对于动态查询而言，经常需要根据上次查询的结果进行下一步的搜索，从中提取隐含在其中的、人们事先不知道的，但又是潜在有用的信息和知识，这个过程常常称为数据挖掘（ data mining ）。在 CRM 战略的实施中，可以通过对客户、市场、产品与销售等数据进行综合分析，从中发现

某些规律或行为模式，从而为企业决策提供可靠的依据。

5．4CRM 战略实施的关键成功因素

在绝大部分市场领域中，客户已经取得了绝对的支配权。作为一种新兴的竞争手段，客户关系管理（ CRM ）正备受瞩目。 CRM 战略的成功实施，需要各个方面的具体而一致的协同努力。面对市场所带来的不确定性和组织内部的重重阻力，如果企业可以在关注上述因素的同时，在战略实施过程的一致性和战略实施主体的积极性等方面也取得有效支持的话，那么企业实施 CRM 战略的成功机会势必得到极大提升。

5．4．1 确保战略实施过程协调一致

为了实现 CRM 战略的成功实施，企业应该在组织内部有机整合战略意图，确保组织战略意图的明确性和有效性，以便得到内部成员的理解和认同。

作为企业总体战略的重要组成部分， CRM 战略的实施应当而且也必须与企业使命和远景保持一致，与其他相关战略取得协调一致。企业应该将它看作实现远景目标的主要动力来源。企业的远景目标及 CRM 项目对它的支持应该清楚地传达给企业所有的领域。其要向整个组织传递一个清楚的信息，用以强调实施 CRM 战略项目的重要性，以及 CRM 战略本身与组织沿用的战略远景、目标及指导原则的匹配性。

从企业整体角度对 CRM 战略进行统一规划，必须首先强调战略实施的主体之间、主体与管理流程之间的相互配合，相互适应，它们共同服从于企业整体的客户关系战略的导人和实施。

5．4．2 战略实施的主体因素

CRM 战略的实施，不仅与 CRM 方案供应商的实施经验和技术水平有很大关系，而且与企业自身的主体因素也关系密切。因此，企业应该把更多的精力放在主体因素的建设中去，放在组织架构、制度机制变革建设和企业文化体系的改造中去，使之成为成功实施 CRM 的支撑。

1．高层的支持

要成功地在组织内部进行 CRM 战略的实施，首先必须意识到：在任何一个组织内部，导人新的战略，都会形成一种强烈的不适振

荡，因为组织机构和组织成员都会面临着随变革而产生的不确定性。组织不仅需要在组织结构上、企业文化上和信息技术系统上做出重大的调整，更为重要的是必须协调各部门之间的活动，因此，获得组织高层领导的认同和支持是十分必要的。没有高层的支持和参与，组织内几乎不可能实施任何跨部门职责范围的业务战略，也不可能营造任何有利于客户关系管理战略的组织结构和企业文化，更不可能投入资源来建设客户关系管理信息技术系统。在实施客户关系管理的过程中，应该有高层经理具体负责对整个流程的支持，并直接支持客户内涵的界定和相应的运作模式；其次，高层领导人员应当并且能够对整个客户关系管理战略的实施过程施加积极正面的影响，敦促并引导各部门的跨部门合作；最后，高层领导人员还应当逐步采取措施，确保整个企业高层都能够统一观念，对客户关系管理战略的形成和实施有一个全面的理解和认识，以进一步获得全面整体的支持。

２．各层次成员的参与

在拥有上述高层领导的支持以后，赢得各部门的支持也对 CRM 成功实施至关重要。没有部门管理人员的积极倡导，即使可能，但也很难从员工那里获得 CRM 实施所必需的参与和投入程度。每一层次的管理人员都应当确保下一层次的人员对 CRM 实施的支持和参与。没有这种支持，要想实施 CRM 变革是非常困难的。缺少各个层面长期一致的参与，也会给 CRM 战略的实施带来灾难性后果，最后必将导致失败。而且，CRM 战略的实施会涉及组织的各个方面，涉及组织机构中各层次的利益。虽然 CRM 的成功会给企业带来相当可观的效益，但在具体实施的过程中，相关的组织员工往往既要完成当前的日常工作，又要配合新系统的开发与磨合，从而导致工作量大量增加。同时，由于对新系统的不适应性，也会使员工自觉或不自觉地规避不确定性。而各单位成员的参与，会显著降低这种不接受程度，并可能会鼓励他人接受。这是因为群体成员一般不会违背自身参与制定的决策或规则。另外，成员参与的过程本身也是学习和培训的过程。

３．专家的参与与融合

任何战略系统的建设架构，都不可能是一蹴而就的设计。系统的设计人员、开发人员、管理顾问、组织内培训力量的协调与融合，是使新系统得以顺利启动的关键之一。并且，在组织内实施 CRM 战略，并非是一件立即可以完成的事务性活动。实际上，或更确切地说，这更是一个过程，一个不断调整战略、不断调整系统、不断调整组织机构和制度来适应现实的客观环境和客户需求的过程。所以，在一定程度上引进第三方专家的力量，指导和帮助企业 CRM 战略的导人和实施，是一项必要之举。

4 ．高效的指导委员会

在 CRM 战略的实施过程中，高效团队的组建至关重要。而且，在这种团队中，还应当设立高效的指导委员会。典型的指导委员会是由企业和 CRM 战略的决策制定者组成的，他们能够确定 CRM 战略的范围和方向，并确保实施 CRM 战略所需的重要变革得以顺利进行；他们要确保 CRM 战略的实施向既定的方向发展。同时，指导委员会的另一项重要职能是沟通渠道的建设。缺乏沟通，是 CRM 战略实施中的一个致命错误。在初始阶段，企业需要就长期远景和短期目标同受到影响的所有员工进行沟通。在具体的实施过程中，实时的沟通可以向整个企业的所有参与者传递相关信息——“我们的位置、我们的成绩、我们的流程下一步会怎么样、为什么要进行流程变革、企业想向什么方向发展、为什么要这样发展等”。应该与所有员工就上述信息保持必要的双向沟通，否则， CRM 战略实施获得成功的可能性就会降低。

5 ． 5CRM 战略实施中的问题与对策

成功的项目总是很相似，但失败的项目却各有原因。根据 IBM BCS 的调查，即使是在成熟的咨询机构和财富 5OO 强企业中， CRM 也同样会遭遇失败，而且失败的概率要高于成功的概率。

实际上，尽管人们 CRM 已经相当熟悉了，但在现实中，很多企业都是由于对 CRM 认识不足而导致了失败。其中，多数原因都是战略性或策略性的。因此，有必要对在 CRM 战略实施过程中容易出现的战略问题做个简单的概括。

1 ． CRM 战略的导入和实施缺乏整体规划

能够建立起面向整个企业的客户关系管理，才是成功的 CRM 导人和实施。但不少企业的 CRM 战略却仅仅注重某一方面的单一需求，不能从企业整体对 CRM 的需求角度来进行统一规划，导致企业实施 CRM 难以获取最大收益。制定企业级 CRM 战略，而不是部门级 CRM 战略，并由高层管理人员负责各部门之间 CRM 用的规划与协调，是成功实施 CRM 战略的关键所在。

2 ．缺乏清晰的远景

如前所述， CRM 战略实施应当而且也必须和企业的使命和远景相一致，企业应该把 CRM 战略看作实现远景目标的主要动力来源，并把企业的远景目标和 CRM 战略的支持清楚地传达给企业所有的领

域和全体员工。企业的远景应当向整个组织传递一个清晰的信息，以强调实施 CRM 战略的重要性，以及 CRM 战略本身与组织的战略远景、目标和指导原则的匹配性。如果没有两者本质上的相互匹配，组织往往很难获得 CRM 战略成功实施所必需的投入程度。当然，在实施 CRM 战略时，希望能一下子实现所有远景目标也是不切实际的。企业必须制定分阶段的目标。当然，每个阶段的目标都应该有助于远景目标的实现。根据目标管理（ MBO ）的思想，企业在制定远景目标和 CRM 战略时，应该尽量让战略实施相关人员参与进来，使所有受到影响的领域都获得一定的参与空间，以使他们对整个远景目标的实现做出各自贡献，使企业各个层面感到一种参与感，从而提高员工的积极性和 CRM 战略实施的顺利性。

3 “最佳实践综合症”

即如果不能以最佳方式行事，就什么都不做。企业决策者可能怀有这种理想主义的倾向，努力寻找世间最完美的“金羊毛”，而后才开始完美地实施这种完美战略。但实际上，每一种新战略的实施，都是一个渐进的过程。在这一渐进过程中，最为重要的一点就是企业在现实实践的冲突与磨合中不断地改进战略，使之适合所在行业和本企业的实际状况。

4 ．缺乏高层管理人员的支持

在实施 CRM 战略的过程中，最严重的问题在于“缺乏强有力的执行经理的支持”。没有高层的支持，任何项目都不会得到成功实施。高层领导不仅可以保证和提供持续的资源支持，而且还可以协调实施过程中出现的部门间冲突等。所以， CRM 战略的实施必须包括一位有足够权力、对 CRM 战略有深刻认识的高层执行者。这个高层领导者应能够跟踪与监督变革中所投入的资源，并关注各个实施阶段的进展状况，为很多涉及多个部门的综合问题作出最后决策。

5 ．责任认识误区

在 CRM 战略实施受挫的企业中，许多都自觉或不自觉地认为客户关系管理是营销人员的事情，误认为客户关系管理是以客户为核心的营销管理创新，所以理所当然地应该由营销部门或客户服务部门负责实施。有的甚至还错误地认为，从客户关系管理的技术基础出发，应该由技术部门具体负责。实际上，这些认识都是片面的。正确的认识应该是企业内的所有员工都必须对 CRM 战略的实施负有责任， CRM 的最终目标是“吸引并留住对企业有价值的客户”。企业应该使所有员工明白他们都必须对 CRM 的成功负责任。从某种意义上讲，员

工即是内部客户，他们在战略实施中的重要性绝不亚于外部客户。

6 ．蜕变成为报告流程的再造

如前所述， CRM 战略实施不可避免地伴随着业务流程再造和相关变革，但在不少 CRM 企业中，上述再造与变革却蜕化成为报告流程的再造。无疑，流程的再造是企业 CRM 战略实施中最为重要的一环。要想使 CRM 思想在组织中得以实施，没有科学的业务流程再造是不可能实现的。但如何把这种新的战略思想融入到原有的企业组织之中，却绝非易事，必须对原有的企业制度、业务流程和企业文化等进行变革，才能得以实现。

7 ．由技术使能而歪曲为信息技术驱动

过分依赖信息技术工具是企业经常出现的错误。在某种程度上，工具的强大功能远不如人类敏捷的思维。但这并不是说“工具没什么用”， CRM 战略的实施在很大范围内需要一些工具来支撑。例如，后端数据的整合与清理，以及数据传送时友好的用户界面，这些都离不开最好的技术工具。但是，如果把很多注意力都放在与工具相关的问题上，在没有理解“为什么”的前提下就去一味地依赖工具，就有可能丧失 CRM 战略的方向性和目的性。

8 ．客户关系管理对象的认识错误

不少实施 CRM 战略的企业，往往用它来进行有关客户的数据管理，使 CRM 几乎变成了单纯的数据库应用。把 CRM 战略导人变成为类似于数据库营销的营销战略模式，仅仅把建立的 CRM 模型看成是一个技术系统，但却忽略了业务流程的再造和组织的再设计，忽略了管理理念和企业文化变革等软因素的影响，忽略了 CRM 的真正含义是整合销售、营销和服务系统，构建和强化企业与客户之间的关系。企业应该以数据库应用为基础，并借助这些数据了解和预测处于动态过程中的客户关系、客户需求和期望，不断与客户交流，不断向客户提供各种信息，通过各种方式提高客户满意和提升客户忠诚。

9 ．缺乏与人力资源的联系

如前所述，不少企业把客户关系管理等同于一套软件系统。有的企业认为实施 CRM 战略就是软件问题，然后才是管理问题。这种认识上的错误，势必导致许多企业把 CRM 战略的重点放在 CRM 系统上，而忽视了对人员的培训和系统流程的调整。这种本末倒置的做法，必然导致 CRM 收效甚微。低劣的培训计划，甚至缺乏培训计

划，将极大地削弱 CRM 的应用效果。如果不能精确地评估培训需求，并根据企业的现状对计划进行修正的话，将会给企业带来经营困境。所以，企业应当站在优化客户关系的立场上，对业务流程进行评估检查、优化再造，并重视人员的配合和训练，以便真正发挥 CRM 的作用。

在现实世界中，成功的 CRM 战略实施不能简单地归功于某一方面的绩效。当然，失败的原因也不能仅仅归咎于如上所述的一个或几个错误，它常常是众多错误积累和综合影响的结果，通常都是在多个错误持续交错的影响下导致的。

本章案例

上海大众的 CRM 实施

随着越来越多国际品牌开始进入中国市场，大众汽车公司在国外市场所面临的竞争开始延续到中国国内。一方面，不断推向市场的新车及其理念直接对大众的产品线产生冲击；另一方面，国际水准的营销手段也开始给大众的营销体系带来挑战。

面对激烈的竞争，上海大众于 2001 年开始筹划实施 CRM ，并于 2002 年初正式启动实施。在几年内，大众汽车公司的 CRM 取得良好效果。 2004 年，上海大众 CRM 战略获得了“中国最佳 CRM 实施方案”的美誉。大众汽车公司是怎样成功实施 CRM 的呢？

１ ．连接品牌形象与客户体验

上海大众公司认为，传统的市场营销强调品牌宣传，侧重于品牌知名度和美誉度，把品牌作为一种战略资产，从客户那里发现品牌的独特性，进而同相应群体进行广泛的沟通；但这种沟通并没有对客户的反应和行为进行相应的跟踪和分析，没有形成闭环，而只是半圆。客户体验管理，是把客户作为一种战略资产，从客户的行为上发现什么是客户的独特性，从而创造与客户密切相关的体验。但单纯的行为体验，并没有与品牌形成互动，因而也只是半圆。将品牌形象与客户体验相连接，通过跟踪客户行为和交易记录，分析客户行为与企业活动的相关性，进而指导和调整品牌宣传和品牌形象的塑造，并通过品牌传播和活动策划，进而引导客户的品牌体验，最终形成良性的品牌客户关系，实现闭环。

上海大众公司的客户关系管理战略，正是基于这一闭环的营销理念。通过各种接触点与目标客户群进行沟通，建立品牌知名度，激发

购买意愿。同时，在各个接触点建立信息反馈机制，了解客户意向，收集客户信息，并根据客户在购买过程中所处的不同阶段，提供相应的产品和市场信息，开展相应的市场活动，进而有针对性地进行沟通和销售服务。所有的客户信息都反馈到同一个数据库中，每一个客户都有唯一的客户终生档案。随着沟通的逐渐深入，所收集到的客户信息也更为详尽，经过汇总分析、数据挖掘，进而形成对市场、产品、客户需求及营销活动和销售体系的深刻认识，从而为上海大众公司的产品规划和市场策略提供指导。因此，把品牌形象与客户体验联系起来，建立品牌关系，管理客户的生命周期，用知识指导营销实践，是上海大众公司的 CRM 战略得以成功实施的关键之一。

2 ．确定目标群体

上海大众公司的 CRM 战略是针对特定的目标客户群体制定和实施的，其目标客户主要包括两大类。一类是车辆的最终用户——从车辆的拥有情况划分，主要包括车辆的潜在购买者和现有车主；从车主的性质来划分，主要包括私人用户和政府与公司。另外一类是上海大众公司的经销商——上海大众公司的车辆在生产出来之后，都不是直接交到用户——最终消费者手中，而必须通过经销商的销售网络。从这个角度来说，经销商是上海大众公司第一层面的客户。

3 ．整合的沟通渠道

上海大众公司为 CRM 战略的实施构建了多种沟通渠道并加以整合。该公司的沟通渠道主要包括以下 3 个组成部分。

（ 1 ）客户开发中心

上海大众公司在 2002 年初开通了 800-820-11111 免费服务热线，对潜在客户和客户关于产品、服务和市场活动等询问提供实时解答，对针对经销商与维修站的投诉进行记录，并将结果及时地反馈给客户和潜在客户。在回答问询和处理投诉的过程中，充分发掘有购买意向的潜在客户，进一步记录他们的详细信息，针对他们有兴趣的车型提供详细的介绍和讲解，在得到潜在客户关于进一步沟通许可的基础上，根据客户的购买时间和购买意向进行进一步的沟通和跟进。同时，客户开发中心还肩负着呼出电话验证、更新客户信息、电话调研、邮寄产品资料和市场活动参与等功能。

（ 2 ）经销商广域网

经销商广域网是上海大众公司与经销商进行全方位沟通的平台和

工具，它是一个基于因特网的安全网站。通过经销商广域网，经销商可以每天获得由上海大众公司开发和维系的潜在客户信息，交给自己的销售人员进行销售跟进。同时，经销商需要在 7 天内将潜在客户的状态及时反馈给上海大众公司，以便上海大众公司可以根据情况进行不同的沟通，促成销售。一旦销售得以成功实现，经销商也有义务把客户信息及车辆信息及时地反馈到上海大众公司的 CRM 数据库中。除此以外，经销商广域网还存在着一个突出的功能——在线培训，提供最详尽的产品信息、竞争对手车型的对比及销售技巧等培训信息，帮助经销商了解产品，同时进行销售人员的内部培训。上海大众公司各个车型的市场活动、最新的广告宣传及最新的销售政策等，都可以在经销商广域网上进行查询并下载。经销商甚至可以通过这个平台进行售点宣传材料和礼品的在线订购。同时，上海大众公司还要求经销商跟踪反馈每天的展厅人流数量和电话问询数量，以便上海大众公司对各地区的媒体投放效果进行跟踪和评估。截至 2004 年 9 月，所有上海大众公司的特许经销商——共计 396 家都已经联结到经销商广域网上，与上海大众公司进行全天候的沟通。

（3）消费者网站

消费者网站主要包括两类，分别针对潜在客户和现有车主。在针对潜在客户的网站上，上海大众公司针对每一款车型制作了一个官方网站，以便于有购买意向的客户可以很方便地查询产品信息，了解产品功能，下载产品图片。上海大众公司还充分利用网络媒体的互动性，在每一个网站上制作了一个精美的互动产品手册。潜在客户可以自己动手虚拟操作上海大众汽车的各项先进性能，充分感受和体验每个车型所带来的驾驶乐趣，从而激发更为强烈的购买意愿。在此基础上，网站还会邀请消费者在线登记个人信息和购买意向，以便于客户开发中心的进一步沟通，从而逐步把有兴趣的普通消费者培育成潜在客户。

针对现有车主的网站，是车主俱乐部和忠诚度计划的一个互动渠道。利用车主俱乐部网站，现有车主可以更新自己的联系方式，便捷地查询与自己所购车型相关的全部信息，推荐朋友购车，也可以查询自己当前的俱乐部积分，享受积分换礼。同时，上海大众公司还与大众的所有车载物品供应商取得联系。作为大众忠诚度计划的合作伙伴之一，车主可以在这个网站享受在线购买原配车载物品的乐趣，如车载冰箱和车载儿童安全座椅等物品。此外，车主还可以了解最新的俱乐部活动和售后服务优惠等信息，全方位地帮助上海大众车主呵护他们的爱车，营造车主大家庭。

◇本章小结◇

客户关系管理本质上是一个跨部门、涵盖企业全局的战略系统，要成功地实施客户关系管理，必须具有战略的支持和系统的实施流程。只有这样，才能高效地管理客户关系，在为客户创造更大价值的同时实现企业绩效的提升。作为一项巨大的系统工程， CRM 战略的实施主要包括 3 个层次。

CRM 是基于“客户至上”准则的营销理念，强调把企业的活动建立在客户关系的基础之上。企业必须通过识别、分析和细分客户，有效地实行客户关系的定制化，把客户关系管理贯穿客户生命周期的始终，提高客户满意度和忠诚度，真正做到“以客户为中心”。在实践中，可以把 CRM 战略的实施看作是包含了有关客户主要因素和企业活动的流程循环，主要包括客户信息获取、客户分析、战略活动的实施和反馈机制、企业文化变革，以及战略变革与业务流程再造等环节，并以采购、销售、营销、客户服务支持等为业务流程再造的重点。在实施 CRM 战略的过程中，企业应该在信息技术的支持下，通过整合 ERP 、 SCM 和 CRM 系统，从前台系统收集的数据中挖掘出有助于改进客户满意的信息，并将其运用到企业的生产、物流、销售和客户服务等业务职能系统中去。当然，客户导向的人力资源管理和基础设施建设也不可忽视。

最后，本章还探讨了 CRM 战略实施的关键成功因素，以及在实施中容易出现的问题与对策。

关键概念

客户知识：在企业与客户的互动过程中，以优化企业的营销决策和资源分配为目的，对客户信息等进行分析和提炼。其中，这里所说的信息，既包括有关客户的信息，也包括内化在客户头脑中的信息。

SCM ：即供应链管理，以协同商务、协同竞争和双赢原则为商业运作模式，注重把企业整个供应链的需求计划、生产计划与供应计划整合在一起，加强了对供应链上各个企业的协调和企业外部物流、资金流和信息流的集成与协同，从而将所有企业伙伴连成一个完整的网链结构。

ERP ：是对企业内部各业务环节的集成管理和优化管理的系统，主要作用是在企业整体资源的优化、统筹、共享和利用方面，保证组织内资金流与物流的同步性和一致性，可以实现事先控制和实时分析。

销售自动化（ SFA ）：就是要把销售人员每天所从事的各种销售

活动尽可能地信息化、标准化和合理化，实现对客户信息、后台业务信息的高度共享，以及销售流程的规范化，提高企业整体的销售业绩。

业务流程再造：在企业战略目标的指引下，以客户需求为导向，从根本上重新思考企业的业务流程，并构建新的业务流程，以期在成本、质量、服务和速度等方面获得巨大的绩效改善。

数据仓库（ Data Warehouse ）：是在企业管理和决策中面向主题的（ subject oriented ）、集成的（ integrated ）、相对稳定的（ non-volatile ）、动态的数据集合，用以支持管理决策系统。

思考于练习题

1 ．试描述 CRM 战略的实施步骤，并简单解释其每一步骤的内容。

2 ．在 CRM 的战略实施中，为什么需要和 ERP 、 SCM 进行整合？这一整合一定会意味着战略优势互补吗？为什么？

3 ．试列举影响 CRM 战略实施的关键因素。

4 ．结合你对 CRM 理念与实践的理解，剖析 CRM 战略实施失败的主要原因。

企业自评练习

1 ．企业是否明确企业的服务对象，包括内部客户和外部客户？

2 ．企业是否对客户群体及其需求进行细分？

3 ．企业是否具有多种渠道进行客户需求信息的收集与分析？

4 ．企业是否能针对不同客户群体的不同需求制定不同的服务策略？

5 ．企业是否具备系统、完善的客户知识库系统？

6 ．企业的客户知识库系统是否能有效支持和满足员工日常工作的需要？

7 ．企业是否具有定期的员工调查反馈制度，以获取员工满意

度、需求及其他有价值的信息？

8 ．企业所收集和使用的数据和信息（管理报表、质量监控、客户资料、行业及对比数据信息等）是否完整、及时、可靠、准确和安全？

补充阅读材料

1 ． HAMMER M ， CHAMPY J ， Reengineering the corporation ： a manifesto forbusiness revolution ， HarperCollins Publishers Inc ， 1993 ．

2 ． PEPPERS D ， ROGERS M ， Is your company ready for one to one marketing ， Harvard Business Review ， 1999 ． January ．

3 ． STORBACKA K ， ENTINEN J R ， Customer relationship management ： creating competitive advantage through win-win relationship strategies ， New York ： McGraw-Hill Companies ， 2001 ．

4 ． WAYLAND R E ， COLE P M ， Customer connections ： new strategies for growth ， Boston ： Harvard Business School Press ， 1997 ．

5 ． WANG YONGGUI ． Customer relationship activities ， relationship quality and relationshipbenefits ： An empirical study in perspective of customers ／／ Proceedings of the second IEEE International Conference on Service Systems and Service Management ， Institute of Electrical and Electronics Engineers ， Inc ，， 2005 ： 126-132 ．

6 ．王永贵，顾客资源管理，北京：北京大学出版社， 2005 ．

7 ．野口吉昭，客户关系管理实施流程，杨鸿儒，译，北京：机械工业出版社， 2003 ．

第 6 章

客户忠诚管理

学习内容

６．１ 客户忠诚的界定与测量

６．２ 客户忠诚的影响因素

６．３ 如何在网络时代赢得客户忠诚

本章案例

本章小结

关键概念

思考与练习题

企业自评练习

补充阅读材料

学习目标

本章将介绍有关客户忠诚的基本知识，例如客户忠诚的基本概念和关键影响因素等。通过本章的学习，读者可以对客户忠诚及其关键影响因素与关键驱动因素获得深入的理解，明确客户满意与客户忠诚的区别与联系，以及如何在电子商务环境中赢得客户忠诚。同时，还可以对如何通过培育和管理客户忠诚来有效地管理客户关系形成初步的认识。

随着市场营销的理论和实践日益转向以客户为中心，客户满意和客户忠诚正日益受到学术界和企业界的共同关注。忠诚的客户是企业

价值和收益的源泉，是企业获取利润和持续成长的基石。在客户关系管理的过程中，客户忠诚管理是不可或缺的重要环节。只有不断提升忠诚客户的数量和质量，才能有效地驱动企业与客户关系的持续发展，为企业带来长期而稳定的利润。

6 ．1 客户忠诚的界定与测量

雷奇汉利用美国贝恩公司（ Bain & Company ）的数据，分析了客户忠诚对企业经济收益的影响。他发现，服务型企业能够从忠诚的客户那里获得更高的利润。忠诚客户会长期、大量地购买企业的服务，愿意为企业的产品和服务支付较高的价格，进而给企业带来更多的经济收益。对于目标客户不断发生变化的企业而言，它们往往需要花费大量的营销费用来获取新客户。与此相对，拥有大批忠诚客户的企业，通常可以节省营销费用和客户的获取费用。此外，忠诚客户的口头宣传还可以为企业吸引大批新客户，在降低广告费用的同时获得更好的宣传效果。因此，雷奇汉指出，培育客户的忠诚感应当是服务型企业经营管理的重要目标。

6 ．1 ．1 客户忠诚的概念

在当今激烈的市场竞争中，客户忠诚已经成为企业的一种重要资产。相应地，客户忠诚的概念也在过去十多年里日益得到广泛关注。在 20 世纪 60 年代和 70 年代，不少学者从行为视角来界定客户忠诚。美国学者纽曼（ Newman ）和沃贝尔（ Werbel ）认为，忠诚的客户是指那些反复购买某品牌的产品，并且只考虑该品牌的产品而不会寻找其他品牌信息的客户。类似地，塔克（ Tucker ）甚至把客户忠诚界定为连续 3 次购买某品牌的产品或服务，劳伦斯（ Lawrence ）认为客户忠诚是指连续 4 次购买同一品牌的产品，而布莱博格（ Blattberg ）和森（ Sen ）则强调应该把购买比例作为忠诚行为的测算基础。然而，诸如此类的客户忠诚定义只强调客户的实际购买行为，而没有考虑客户忠诚的心理含义。

美国学者雅各布（ Jacoby ）和柴斯那特（ Chestnut ）率先探讨了忠诚的心理含义，从而对传统的行为忠诚（如重复购买）提供了有意义的补充。按照他们的观点，企业应该综合考虑客户忠诚的行为因素和心理因素。 1994 年，美国学者迪克和巴苏（ Dick & Basu ）在客户忠诚中引入了态度取向的概念，用来描述客户对一项服务表露出积极倾向的程度，它反映了客户把该服务供应商推荐给其他客户的意愿和再次惠顾首选服务供应商的承诺。按照他们的看法，只有当重复购买行为伴随着较高的态度取向时，才会产生真正的客户忠诚。因此，有关客户忠诚度的描述离不开客户态度的特征，需要把客户的态

度取向与购买行为相一致的各种情境因素纳入到客户忠诚的框架之中。态度的强弱和相对竞争者的态度差异构成了主体对客体所持的态度取向的基础。当主体对客体怀有强烈的、积极的态度时，态度取向达到最高；当态度较弱（虽然是积极的），但与相对于竞争者的态度形成差异时，也会形成较高的态度取向，也同样可能形成客户忠诚，如表 6-1 所示。

		相对于竞争者的态度差异	
		无差异	有差异
态度的强弱	强	较低的态度取向	最高的态度取向
	弱	较高的态度取向	最低的态度取向

表 6-1 态度取向矩阵

实际上，作为一种人类本性，人的情感往往会对行为产生重要影响。具体而言，一个人的积极情绪有使其保留或保持过去购买习惯的趋势。类似地，消极情绪可能会使其作出相反的决定，比如选择离开或更换品牌。在理论探索中， Stauss 等人也指出，在情感与忠诚之间存在着显著的相关性。真正忠诚的客户不仅会反复购买企业的产品和服务，而且还真正喜欢企业的产品和服务。因此，企业只有综合分析客户的购买行为和客户对企业产品和服务的态度，才能更准确地衡量客户的忠诚程度。有鉴于此，奥利佛（ Oliver ）把客户忠诚定义为“对自己偏爱的产品和服务具有的、未来持续购买的强烈愿望，以及将其付诸实践进行重复购买的客户意愿”。并且，这些真正忠诚的客户不会因为外部环境的变化或竞争对手的营销活动而出现行为转换（ switching behavior ）。在此基础上，奥利佛进而界定了“最终忠诚客户”的内涵，即抓住任何可能的机会，不惜任何代价而购买自己所偏爱品牌的产品或服务的客户，并进一步根据客户忠诚的形成过程把忠诚划分为认知忠诚、情感忠诚、意愿忠诚和行为忠诚四大类。

综合上述分析，本书拟从行为和态度两个层面来认识客户忠诚，把客户忠诚界定为“客户在较长的一段时间内对企业产品或服务保持的选择偏好与重复性购买”。

6 ． 1 ． 2 培育客户忠诚对企业的影响

培育客户忠诚对企业至关重要。与“初次登门者”相比，多次光顾的客户可以为企业多带来 20 %～ 85 %的利润。雷奇汉等人的研究表明，在调查的 14 个行业中，如果忠诚的客户每增长 5 %，那么企业利润的增加在上述所有行业中都保持在 25 %～ 95 %的水平上。同时，值得指出的是，客户忠诚的价值不仅在于可以为企业带来稳定

可观的销售利润，而且还可以促进企业长期的经营和发展，是企业拥有的核心财富和战略资产。例如，用户创新已经成为一种普遍的现象。希普尔通过对 9 种不同行业创新情况的考察发现，尽管各行业的创新源泉有很大差异，但在科学仪器、半导体的生产和印刷电路板的组装流程和拉挤流程中，用户创新的比例已高达 77 %、 67 %和 90 %。

1 ．经济效益

培养忠诚的客户，可以极大地提高企业的经济效益。表 6-2 列示了忠诚的客户每增长 5 %，在美国不同行业中对企业利润增长的影响。其中，客户忠诚是用客户挽留率来衡量的，指的是每一年挽留的客户数量与企业原有的客户数量之间的比例。

表 6-2 客户忠诚对企业利润的影响

行　业	客户挽留率每增长 5%时，企业利润的增长
银行分行存取款业务	85%
信用卡	75%
保险经纪业务	50%
专业洗衣店	45%
办公楼管理	40%
软件	35%

根据以下资料编制：REICHHELD F，SASSER E. Zero defections: quality comes to services. Harvard Business Review，1990，September-October：105-111.

然而，忠诚的客户究竟可以在哪些方面为企业增加利润呢？雷奇汉在 1990 的研究中给出了相应的结论。如图 6-1 所示，随着客户购买同一企业的产品或服务的年数增加，企业的利润也逐年增加。不过，任何企业在获取新客户时都要花费一定的成本，即为了获取新客户，企业需要先行投入一定的资金成本，这些成本可能包括针对新客户展开的广告宣传费用、促销费用、营业成本、客户管理费用和销售人员的佣金等。无论处于什么行业，只有把为获得客户而支付的所有费用都计算进去，才能得出获取新业务所真正花费的前期成本的数额。作为一个基本规律，争取一个新客户的成本，大约是维持一个老客户的成本的 5 ～ 6 倍。图 6-1 中，在企业与客户的关系尚未建立之前，客户为企业提供的利润在第一年是负值。在随后的几年里，忠诚的客户可以通过基本利润、购买量的增加所带来的利润、运营成本的节约、口碑效应和溢价收入等途径为企业的利润增长做出贡献。

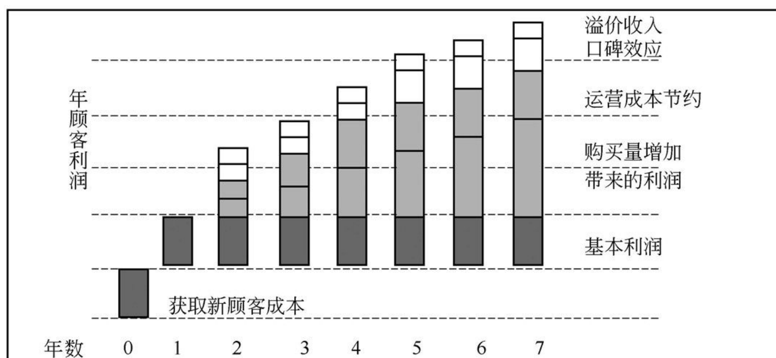


图 6-1 为什么忠诚的客户会带来更多的利润

（1）基本利润

一般来说，客户支付的价格往往会高于公司的成本，其差额就是公司所获得的基本利润，一般不受时间、忠诚、效率或其他因素的影响。显而易见，企业留住客户的时间越长，能够赢取这个基本利润的时间也越长，先前为获得新客户的投资也自然更有价值。

（2）购买量增加所带来的利润

在大多数行业里，客户的购买量会随时间延续而增加，如果客户对第一次购买的产品或服务满意，在再次购买时往往会购买得更多。在第二年、第三年购买同样的产品或服务时，客户的购买量会大大增加，由此给企业带来大量利润增长。根据雷奇汉等人的研究结果，这一规律为美国几十个行业中 100 多家企业的销售情况所证实。在其中一个行业里，在企业与某个客户建立良好关系以后，该客户给企业带来的净销售额在随后的 19 年中持续增长。一般而言，购买量的增加既可以包括重复购买特定品牌的原产品或服务的增加，也包括购买特定品牌的其他新产品。

（3）运营成本节约

随着客户与员工相互合作，交流日久和彼此相互熟悉，往往可以直接导致服务成本的下降。一方面，随着客户与服务员工接触的时间和次数的增加，客户对企业所提供的产品和服务也会更加了解，因此往往不会要求其提供原本不具备的服务内容，也不会依靠服务人员来了解情况和熟悉服务产品，从而节省了服务人员的时间和精力；另一方面，随着服务人员对客户的熟悉程度越来越高，对客户需求也会变

得更加熟悉，从而更容易满足客户的独特需求，甚至预见其需求。随着对客户熟悉程度的加深，企业甚至还可以根据客户特定的需求和偏好为客户提供特定的定制化服务，并减少货币性和非货币性的损失，从而实现劳动生产率的提高和运营成本的节约。在运营成本节约方面，在零售业和分销业表现得最为突出。客户稳定有利于协调存货的管理，减少削价处理货的囤积，还可简化存货预测等工作。与客户维持关系的时间越长，成本节约的幅度也就越大。在减少抵御竞争风险成本方面，忠诚客户也起着十分重要的作用。

（4）口碑效应

口碑交流是人们就服务商的信息进行交流，并且意识到不会为此得到任何货币性收益的一种活动。口碑效应是指忠诚的客户通过经常向潜在客户进行口头推荐，为企业带来新的生意。事实显示，每位非常满意的客户会将其满意的感受告诉至少 12 个人，其中大约有 10 人在产生相同需求时，会光顾该企业。早在 1955 年，卡茨（Katz）等人就发现，在影响消费者转换产品与服务品牌方面，口碑的效果大约是报纸与杂志广告效果的 7 倍，是个人销售效果的 4 倍，是收音机广告效果的 2 倍。在 1971 年，乔治·戴伊（George Day）的研究结果则表明，在把消费者的消极或中立态度转化为积极态度的过程中，口碑的效果是广告效果的 9 倍。究其原因，最重要的就是多数客户都觉得，朋友或者家人的推荐往往更具有可信性。因此，长期以来，忠诚客户就是一种免费的广告资源，他们会成为公司的使者，或者像某些人称呼的那样成为“业余营销人员”。经推荐的新客户，不仅增加了客户的数量，并且提高了客户的质量，因为这些客户一般都很有潜力成为企业的忠诚客户。一般而言，客户口碑价值主要包括两个方面，一是由于客户向所属群体宣传其忠诚的品牌，从而导致所属群体的其他成员购买该品牌的价值总额；二是由于客户宣传其忠诚的品牌而使该企业的品牌形象得以提升，因而导致该企业无形资产的价值总额增加。为了强化积极的口碑效应，管理者需要充分发掘其中的关键驱动因素。其中，情感投入、服务质量和客户感知价值是 3 项非常重要的驱动因素。

（5）溢价收入

在多数行业里，老客户支付的价格实际上比新客户支付的价格要高。这可能是因为老客户对价格不太敏感，并且熟悉企业的产品和服务项目，他们可能会为了购买到自己熟悉并喜欢的产品或服务而愿意支付全价，而不会等到甩卖的时候才去购买。这样，就帮助企业提高了产品或服务全价出售的百分比，使企业获得较多的溢价收入，进而提高了企业的盈利能力。比较而言，新客户则大多需要企业利用价格

手段或者其他激励方式来吸引。

当然，除了直接提高企业的经济效益之外，忠诚的客户还能在其他方面间接地给企业带来好处。其中，客户的信息价值和附加价值就是两种典型的形式。

２．客户的信息价值

客户的信息价值指的是客户以各种方式（如抱怨、建议和要求等）向企业提供各类信息，从而为企业创造的价值。忠诚的客户为企业提供的信息主要包括客户需求信息、产品服务创新信息、竞争对手信息、客户满意度信息和企业发展信息等。忠诚客户的信息价值与客户忠诚度往往是相辅相成的，忠诚客户更倾向于提供基于企业现状的、合理可行的建议和忠告，而企业对信息的重视程度反过来又会促进客户忠诚度的提升。在企业与客户共同创造独特价值的时代，客户信息是企业的重要财富已是不争的事实。例如，在对不同行业的用户进行调查时发现，由用户所实现的创新比例相当大：在图书馆信息系统中，用户创新约占 26 %；在极限运动设备中，用户创新约占 37．8 %；在医疗手术设备中，用户创新约占 22 %。同时，有关用户创新的相关研究还表明，客户往往对自己参与设计和交付的产品与服务表现出更高的满意程度，并更愿意为之支付溢价。同时，企业还应该注意以下事实：客户之所以提供信息，可能是希望得到信息的回馈结果。由于企业与客户之间存在信息的不对称性，企业与客户都希望了解对方更多信息以便做出决策。因此，企业是否重视客户信息的价值，对培养忠诚的客户和培育客户忠诚都十分重要。

３．客户的附加价值

客户的附加价值是企业在提供客户产品或服务并获取利润的同时，通过联合销售、提供市场准人和转卖等方式与其他组织合作所获取的直接或间接收益。客户的附加价值主要由忠诚客户提供。例如，一些知名商厦对某些新产品的准人收取费用，这是由于稳定的忠诚客户群对该商厦的认同作用可以促进新产品的销售，新产品的生产企业因此获得收益或减少费用而向商厦支付报酬。企业能够获得忠诚客户的附加价值，也可以用人类知觉的选择性来解释。在心理学上，常常把感知过程称之为选择性知觉，包括选择性注意、选择性认识和选择性记忆。其中，选择性注意是指人们在接触信息时，只注意与自己的看法或态度一致的信息；选择性认识是指人们在解释信息时往往喜欢按照自己的理解或看法去做，而不愿意改变已有的认识；选择性记忆是指人们可能只记住自己感兴趣或与自己有关的信息。由于忠诚的客户已经形成了对企业固有的信任和偏好，那么他们在购买决策时更容

易接受与自己所忠诚的企业态度相一致的信息。企业正是把握了忠诚客户的这种行为倾向性，从而通过把这种行为倾向性的预期收益“转卖”给他人来获取利润。

此外，忠诚客户的价值还表现在营销费用的减少、市场调查成本的节约、对企业意外事故的理解和承受能力的增强、企业的竞争力和抗风险力的增强上。事实表明，忠诚客户的价格敏感度较低，即对于喜爱和信赖的产品，忠诚客户往往对其价格变动的承受能力较其他客户要大。忠诚品牌的价格上涨，或者竞争对手的低价策略，往往并不会导致忠诚客户需求的大幅度减少。因此，忠诚客户对企业利润的贡献还表现在保障企业的稳定高额利润和抵御竞争风险上。可以说，在客户选择企业的时代，客户对企业的态度极大程度地决定着企业的兴衰成败。正是深谙此道，麦当劳公司和 [Bit II公司的最高主管才亲自参与客户服务，阅读客户的抱怨信，接听并处理客户的抱怨电话。实际上，他们心中都有这样“一笔账”，开发一个新客户的成本，是留住老客户的 5 倍；而流失一个老客户的损失，只有争取 10 个新客户才能够弥补！

6 ．1 ．3 客户忠诚的测量标准

尽管客户忠诚已经引起了许多企业的关注，但有关客户忠诚的计量方法、客户忠诚的维度划分却并不完全相同，下面就从认知忠诚、情感忠诚、意向忠诚和行为忠诚这 4 个关键维度来分析和测量客户忠诚。

1 ．认知忠诚

认知忠诚是忠诚的第一个阶段。认知忠诚一般只是建立在客户先前对某个品牌的认知或最近购买所获信息的基础之上。认知忠诚的客户非常关心他们能够获得的利益、产品与服务的质量和价格，追求物美价廉。但这种忠诚处于很肤浅的层面，非常可能会因为兴趣或环境等因素的变化而发生转移。即便是经常性购买，如果某次购买行为没有带来同样的满意感，客户就有可能更换品牌。与此相对，如果这种满意感能够延续下去，进而形成客户的一种满意体验，则会形成情感忠诚。具体而言，企业可以从以下几个方面来衡量客户的认知忠诚：

①客户在购买决策中首先想到本企业产品和服务的可能性；

②客户在众多的产品和服务中首先选择本企业产品和服务的可能性；

③客户可以承受的产品和服务的价格浮动范围；

④与竞争对手企业相比较，客户偏爱本企业的程度。

２．情感忠诚

情感忠诚是客户在累积性满意（不是交易性满意）的消费体验的基础上形成的、对特定品牌的偏爱和情感。在情感忠诚的客户头脑中，不仅形成了对该品牌的认知，而且还加入了情感因素，客户对该品牌（或特定企业）的产品形成了一种愉悦的满足感。与认知因素相比，这种情感因素往往可以在客户头脑中保持更长的时间，更加难以忘却。真正忠诚的客户能够感受到他们与企业之间的情感联系，而这种情感联系正是客户保持忠诚、重复购买特定企业的产品和服务、并向他人大力推荐该企业的产品和服务的真正原因０。。正是这种情感联系，促使客户从习惯性购买该企业的产品和服务，逐渐发展为与该企业建立长期的关系。具体而言，企业往往可以从以下两个方面来衡量客户的情感忠诚：

①客户对企业产品和服务存有的积极情绪；

②客户对企业产品和服务存有的消极情绪。

３．意向忠诚

意向忠诚产生于客户对特定品牌产生持续的好印象之后，是客户对某个特定品牌的产品的购买愿望。但意向忠诚仅仅表达未来购买的一种愿望，而不能代替购买行为本身。客户的意向忠诚既包含客户与企业保持关系的意愿，也包含客户追寻自己所偏好的品牌的动机。企业可以根据客户与企业保持关系的意愿和客户的行为意愿来衡量客户的意向忠诚。

４．行为忠诚

行为忠诚反映的是客户的实际消费行为。行为忠诚的客户会反复购买某个品牌的产品和服务，他们的购买行为是一种习惯性行为，他们并不留意竞争对手的营销活动，不会特意收集竞争对手的产品与服务信息。企业可以根据客户购买本企业产品和服务的经历，如他们与本企业关系的持久性、购买方式、购买本企业产品和服务的数量、购买频率、在本企业的消费数额占他们在同类消费总额中的百分比（客户份额），以及客户的口碑效应等来衡量客户的行为忠诚。

概括而言，客户忠诚的行为测量主要包括以下几个方面。①购买

量的多寡。客户交易金额平均量的多寡，是行为忠诚重要的衡量指标，可以直接明确地表现客户的行为价值。②购买频率。企业维持客户关系的目的，不只是为了降低客户的服务成本，更在于客户的重复购买行为。最近有证据表明，多花费 5 %的成本去进行老客户的挽留，将可以获得 25 % ~ 95 %的利益增加。相对而言，重复购买行为可以作为关系发展结果的衡量指标，而互动频率的多寡可以作为关系强弱的衡量标准。③第一次消费与最近一次消费的时间。交易持续时间的长短，可以作为客户群体或细分市场的价值评价指标。在实践中，企业常用的测量客户行为忠诚的方法主要有：购买份额（ Share of Purchase ， SOP 、访问份额（ Share of Visits ， SOV ）、荷包份额（ Share of Wallet SOW ）（即客户在本企业的消费数额在同类消费总额中所占的百分比）、基于客户盈利性的以前的客户价值（ Past Customer Value ， PCV ），或购买的经常性、频率和金额，即著名自 RFM 模型（ Recency ， Frequency and Monetary Value ）。

最近，国内外开始关注并测量另外一个与客户忠诚密切相关的概念——关系强度，即相关各方固化在关系中的强度，反映的是关系应对内在的和外在的挑战的能力。在早期的关系营销领域中，并不存在这样一个概念，人们更多的是使用客户满意和关系承诺或关系投入（ relationship commitment ）这两个结果变量来描述客户关系的属性。虽然这两者可以在一定程度上从侧面反映关系强度的变化，但这种反映不是核心的，也不是关键的，更不是必需的。自 Barbara 等人于 2000 年率先在关系营销领域中引入了关系强度的概念以来，已经取得了一定的成果，并倾向于把关系强度划分为情感强度（ affective ）、认知强度（ cognitive ）和意动强度 3 个维度。其中，情感强度是指关系伙伴对于保持和发展关系的情感依附。如果客户对于某一销售商或企业有着较强的情感依附，他选择改变供应商的可能性就要小很多，因此客户与企业之间的关系显然就要稳固得多。一般而言，情感依附主要来源于对他人发自内心的喜好并对其或其所在组织的积极情感与态度。认知强度是指关系伙伴觉得值得继续保持关系的信念。如果关系伙伴相信持续的关系非常重要，那么他们就会努力去维持这种关系。相应地，这种关系就相对比较稳同。意动强度是指关系伙伴在各种挑战条件下继续保持关系的意图。如果在面临诸多威胁和机会的情况下，关系伙伴有强烈的保持关系的意图，那么这种关系就是相对稳同的。

6 ． 1 ． 4 客户忠诚的分类

如前所述，企业从不同的客户那里获得的经济收益是不同的，而客户对企业的忠诚也是一个相对的概念。在激烈的市场竞争中，企业

很难拥有只购买本企业产品和服务的绝对忠诚的客户。根据恩雷伯格和盎克斯（ Ehrenberg and Uncles ）在 1995 年的研究结果，有 99 %的汽油购买者会同时购买几种品牌的汽油，有 88 %的消费者拥有多家百货商店的会员卡。鉴于客户忠诚感只是一个相对的概念，所以对忠诚的客户进行区分就成为一项很重要的任务。目前，存在多种客户忠诚的分类方法，下面就以“忠诚客户的分类矩阵”和“客户忠诚的钻石模型”这两种十分常见的方法为例进行重点阐述。

1 ．忠诚客户的分类矩阵

狄克和巴苏根据客户对企业的态度和客户的购买行为，提出了如图 6-2 所示的客户忠诚分析框架。他们认为，客户忠诚是由客户对特定企业的产品和服务的购买频率及客户对该企业的相对态度共同决定的。只有那些重复购买率高，且与其他企业相比更喜欢该企业的客户（图 6-2 中的 A ），才是对企业真正忠诚的客户。

态度取向 \ 重复购买程度	高	低
高	A 忠诚者	B 潜在忠诚者
低	C 虚假忠诚者	D 不忠诚者

图 6－2　忠诚客户分类矩阵

资料来源：ALAN D S，BASU K．Customer loyalty：toward an integrated conceptual framework．Journal of the Academy of Marketing Science，1994，22：102．

（ 1 ）忠诚的客户

图 6-2 中 A 类客户拥有较高的态度取向（觉得该企业比其他企业好）并且伴随着很高的重复购买行为，代表着态度取向和重复购买行为之间的最佳匹配。这种客户往往不去刻意搜集其他企业产品的信息，而是只购买该企业的产品，并乐意向其他人推荐该企业的产品。此类忠诚是客户积极情感和重复购买行为的统一，最为稳定，对企业也最有价值。

（2）潜在忠诚客户

图 6-2 中 B 类客户拥有较高的态度取向但伴随着较低的重复购买行为，反映的是一种潜在的忠诚。这类客户觉得该企业比其他企业好，但由于某些因素，购买该企业产品的频率并不高。这些妨碍了客户频繁购买的因素可能是客观的，如收入限制或铺货不到位等，使客户转向其他供应商；也可能是主观的，如客户的转移成本（时间、精力）太大，使得客户继续维持原来的商业关系。潜在的忠诚对企业而言意味着可能的收入来源。

（3）虚假忠诚客户或伪忠诚者

图 6-2 中 C 类客户拥有较低的态度取向伴随着较高的重复购买行为，被称为虚假的忠诚，也称为“伪忠诚”。这种客户会经常购买此企业的产品或服务，但他们并不认为此企业提供的产品或服务有特别之处。例如在垄断市场，有可能尽管客户对服务或产品不满意，但由于选择范围有限，只能反复购买该企业的产品。但是当市场竞争形式发生变化时，由于这些客户态度上对企业低度忠诚，他们会转向其他的提供者；也可能由于交易双方以契约的形式约定了商业关系的持续时间而导致客户不得不维持这种商业关系。显然，当契约失效时，这些客户会转向其他的提供者。

（4）不忠诚客户

图 6-2 中 D 类客户拥有较低的态度取向伴随着较低的重复购买行为，表明缺乏忠诚。此类客户几乎长期不和企业发生业务关系。

由此可见，真正的客户忠诚是内在积极态度、情感偏爱和外在重复惠顾行为的统一。单纯的行为取向难以揭示忠诚的产生、发展和变化，高度重复的购买行为可能并非基于某种偏好，是一种虚假忠诚；低度重复的购买也可能是由于社会规范、情境因素或随机因素的作用，是一种潜在忠诚。虚假忠诚很容易受外部条件变化的影响而转变为不忠诚，潜在忠诚则会随着约束条件的解除而转变为忠诚。因此，衡量客户的忠诚，必须考虑态度和行为两个维度。

2．客户忠诚的钻石模型

诺克斯（Simon Knox）根据客户购买产品和服务的品牌数量与客户的投入程度将客户划分为忠诚者、习惯性购买者、多品牌购买者和品牌转换者，如图 6-3 所示。

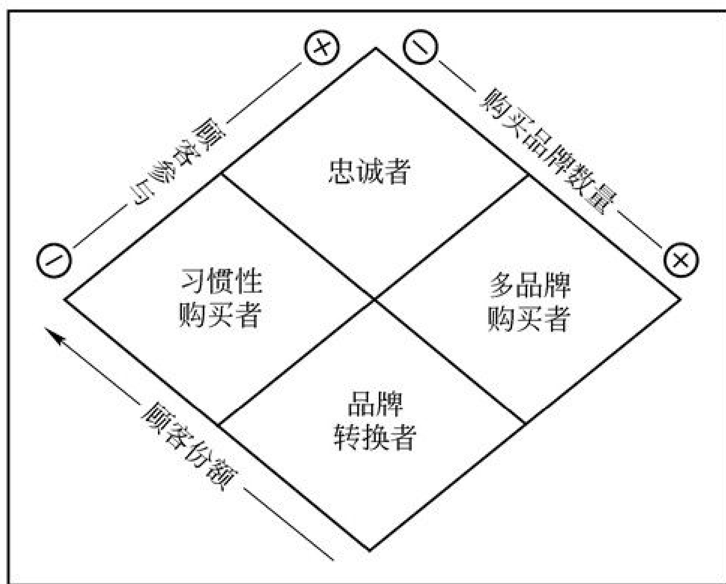


图 6-3 客户忠诚的钻石模型

资料来源：SIMON K. Loyalty-based segmentation and the customer development process. European Management Journal，1998，16（6）：729-737.

其中，忠诚者和习惯性购买者往往只购买少数几个品牌的产品和服务，客户份额较高，表现出较高程度的行为忠诚。因此，对于企业而言，这两种客户服务最能获利。但忠诚者和习惯性购买者的购买方式不同。忠诚者的投入程度较高，愿意花费时间和精力与企业保持关系；而习惯性购买者与企业联系、参与程度不高，每次购买产品或服务仅仅因为这个企业提供的产品能够满足他们的需要而很少有对企业的感情依恋成分。因此一旦该企业不能提供他们需要的产品或服务时，他们就会转向其他企业。而忠诚者由于与企业之间有参与性和情感联系，当企业暂时不能提供他们需要的产品或服务时，他们会不购

买或延迟购买，或者只暂时性转向其他企业的产品与服务，而当原来的企业一旦恢复供应，这些忠诚客户还会继续购买原企业的产品与服务。

多品牌购买者和品牌转换者的行为较为相似，他们都购买多种品牌的产品或服务。对于这两种客户，企业一般获利不多。但这两种客户的购买行为动机也不尽相同。多品牌购买者会为不同的消费场合购买不同品牌的产品和服务，他们寻找各品牌产品与服务的态度非常积极，并且对各个不同品牌了解程度较高。而品牌转换者一般是对价格优惠比较感兴趣，他们的购买决策是性价比导向，希望以最优惠的价格购买自己需要的产品与服务，因此他们可能会被竞争对手小小的优惠活动而吸引发生品牌转换。

6．1．5 客户忠诚的形成过程

理解客户忠诚的内涵并正确对不同类型的忠诚客户进行划分，是客户关系管理中的重要任务。但如何培育客户忠诚更是一项异常重要的战略任务。一般而言，客户忠诚的形成要经历认知、认可、偏好与忠诚 4 个主要阶段。

1．认知阶段

客户对企业或品牌的认知是客户忠诚的基础。在此阶段，人们倾向于选择已知的品牌，而不愿意选择从未听说过的品牌以减少购买风险，尤其是在可供选择范围很广的情况下。客户对产品或服务认知的途径有广告、商业新闻、经济信息、口碑等。客户获得的产品或服务的信息，只表明产品或服务进入了客户购买的备选集，还不能保证客户就会购买。在认知阶段，客户与企业之间的关联很弱，企业只要有优质的产品和优良的服务就有可能把客户争取过来。

2．认可阶段

客户对企业的情况有了基本的了解之后，下一步就是决定是否购买。客户有了第一次的购买，很可能表明客户对产品是认可的。但这种认可只是一种表面的、脆弱的忠诚。客户购买了产品之后，会对这次购买行为进行评估，自问是否做出了正确的购买决策。如果客户认为做出的购买决策达到了自己的期望或超出了自己的期望，就会产生满意感，从而对企业产生信任感，那么购买就可能进入第三个阶段——对产品或服务产生偏好。

3．生偏好阶段

在客户有了愉快的购买体验之后，会逐渐对产品或服务产生偏好，并进一步产生了重复购买的念头。在这一阶段，首次出现了客户承诺再次购买的情感成分，客户已经对特定企业或品牌产生了一定程度的好感，不再那么轻易“背叛”该企业或品牌了。但是，客户此时还没有对竞争对手产生足够的免疫力，可能还在寻找能够为其带来更高价值的产品或服务。

4 ．客户忠诚的形成阶段

如果企业加强对产生偏好的客户的管理，巩同第三阶段的成果，让这种重复的购买行为继续下去，那么有些客户就会逐渐形成行为惯性，重复购买某一品牌的产品或服务，并对企业产生情感上的依赖，与企业之间有了强有力的情感纽带。其中，这种联结包括客户的较高的重复购买行为、情感的高度依附和对竞争对手的“免疫力”。

实际上，客户忠诚的形成是一个动态过程，客户忠诚的形成与个人的认知水平和偏好有着密切的关系。客户忠诚总是相对而言的，没有一成不变的客户忠诚。随着企业提供产品或服务的变化，客户的忠诚度也会随之发生变化。从图 6-4 中，我们可以了解到客户忠诚建立的动态过程。对于每一位客户而言，其忠诚的建立都大致经历了这样一个动态过程：首先，客户知道某一产品或服务的存在，这就是产品的认知过程；继而进行初次购买，这是一个认可产品的过程；然后对所购买的产品或服务进行价值评估，如果感到满意，就有可能决定重复购买，进而对产品产生了偏好，形成对产品或服务的依赖，进行重复购买，即产生了客户忠诚。多次决定重复购买、实际发生重复购买行为和购买后的价值评估三者形成了一个封闭的循环图，这就是重复购买的曲线图，如图 6-4 所示。

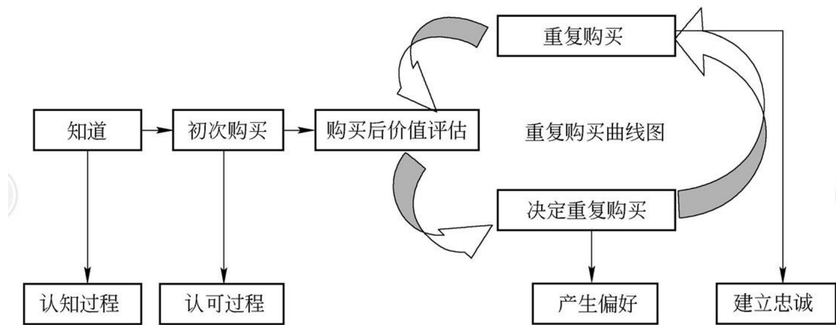


图 6-4 客户忠诚建立过程动态图

6．1．6 如何管理客户忠诚

既然忠诚的客户可以给企业带来大量的收益，那么在实践中企业到底应该如何管理忠诚的客户呢？对于这一问题，其中一个比较行之有效的做法就是对忠诚的客户进行层次区分，并针对不同层次的客户分别采取不同的策略。

1．忠诚客户的层次分类

一般来说，忠诚客户应该有 3 种层次，如图 6-5 所示，分别是使用后非常满意者、会再次购买者、不但自己购买还会推荐他人使用者。其中，第三层次的购买者往往是客户关系管理需要给予重点关注的目标客户群。这类客户可以比其他两类客户给企业带来更多的利润。第一层次非常满意的客户，往往是停留在认知忠诚阶段的客户，他们可能因为一次购买经历对产品和服务的质量与价格等因素很满意而进行经常性购买，并产生了一定的购买忠诚。但这种忠诚尚比较肤浅，可能会因为竞争对手的价格或促销等策略而趋于消失。如果这种满意感能够延续下去的话，那么这类客户就会变成第二个层次的客户，形成情感忠诚，对该产品或品牌形成一定程度的偏爱，并逐渐发展为与企业建立起长期的合作关系，长期同定使用该企业的产品或服务。如果这类客户进一步发展就形成持续购买的行为忠诚，就会成为第三个层次的客户。这些客户的购买行为是一种习惯性行为，而不再怎么留意竞争对手的营销活动。除了持续购买，他们还会向亲友介绍该产品，形成良好的口碑效应。这类忠诚客户是企业要着重吸引和挽留的客户。

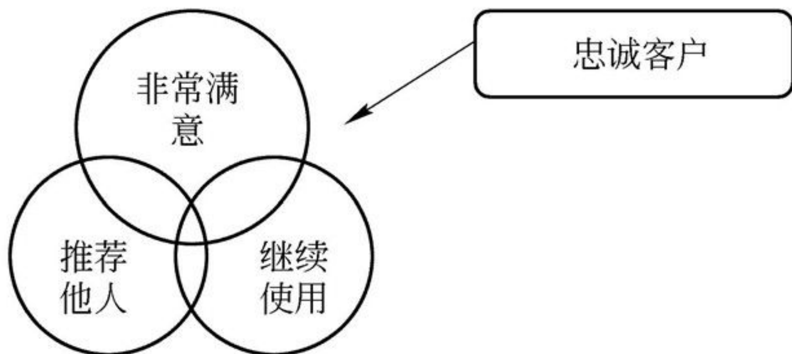


图 6-5 忠诚客户的 3 个层次

２．管理忠诚客户的策略

与上述 3 个层次的忠诚客户相对应，企业可以分别采取不同的忠诚管理策略，即获取新客户、保持现有客户和利用老客户创造新客户。

（１）获取新的客户

在忠诚客户的管理实践中，企业必须首先以各种方式获取客户。只有先获取新客户，才有可能进一步向更高的层次发展。

（２）保持现有客户

在获得了新的客户之后，企业应该千方百计地挽留这些客户，积极与有利的客户构建起关系，实施客户关系管理。当然，企业此时的目的并非简单地挽留客户，而是进一步强化与现有客户的关系，同时拓展关系的长度、深度和广度，以期实现客户终身价值的最大化。

（３）由老客户创造新客户

这是客户自身所发挥的波及效果，客户关系管理的效益也从此开始发酵。与企业所期望的保持一致，客户在使用或消费了企业的产品与服务之后，不仅继续使用，而且还积极地推荐他人购买与使用。显然，只要平均一个客户让另外一个新客户来购买企业的产品或服务，那么企业的收益就会整整增长一倍，这也在某种程度上体现了忠诚客户为何会带来巨大效益的原因。

具体而言，不少企业在实践中往往采用以下几项措施来建立和维持客户忠诚。①优先礼遇。优先礼遇即客户能够感知到企业对待或给予的服务比一般的客户更好，并且这种关系的维持可以让客户感受到自己具有相对于其他客户的优先权，例如获取额外服务或享受特别的价格等。②有形的回馈。把有形的回馈作为企业投资于客户关系的做法，是指从客户观点出发，企业能够提供有关价格或礼物等具体诱因，从而达到维持客户忠诚的目的。客户忠诚计划中的红利回馈，例如免费赠送的礼物、个人式的积分点（换取住宿、电影票或洗车等），都可以帮助维持和强化客户忠诚。因此，很多企业经常通过价格诱因来确保客户的忠诚度，但这种做法很容易被竞争者所模仿。③共同的价值观。建立共同的价值观是关系发展的驱动因素中最具效力的一个，并且价值观涉及行为、目标与准则是不是重要、适不适当、

对与错的信仰程度，因而可以直接对投入与信任关系产生重要影响。④提高转移成本。归根到底，忠诚计划的关键之一还是要提高客户的转换成本。以国外电信运营商为例，他们主要从 3 个方面来培育客户忠诚：一是提高客户的满意度，二是加大客户的“跳网成本”，三是留住有核心客户的员工。另外，据统计，大约有 65 % ~ 85 %的流失客户说他们对原来的供应商是满意的。因此，为了培育客户忠诚度，除了努力提高客户满意度以外，电信运营商还把功夫花在其他方面，尤其是努力加大客户的“跳网”成本，从而把客户留住。这个“跳网”成本就是客户的转换成本。我们在本书第 2 章已经对转移成本进行了阐述。

资料卡

深圳万科地产有限公司是在中国地产界最早推出了“忠诚计划”的公司。 1998 年 8 月 15 日和 9 月 1 日，“万客会”招募会员的广告于《深圳特区报》刊出两期，规定只需年满 18 周岁，无论性别国籍，均可入会，并且入会并不收取任何费用，只需填写一份精心设计的问卷即可。由此，“深圳万科地产客户俱乐部”成立，简称“万客会”。“万客会”为会员提供了近 10 项优惠，包括提前收到深圳万科地产最新推出的楼盘资料和售楼全套资料；可以得到优先安排选购房产、选择朝向、挑选楼层；可以自由选择参加万客会所举办的各类公众社会活动，享用万客会精选商号所提供的购物折扣和优惠价格等。

2002 年，万科又推出了“欢笑积分计划”，会员在推荐亲友购买万科物业时享有推荐购房积分奖励，入会满一年的资深会员购买万科物业时可享有购房特别积分奖励，业主会员再次选购万科物业时还可享有老业主重购房特别积分奖励。根据积分等级不同，“万客会”为会员提供了欢笑分享之旅和现金等礼品。此外，万科还创办会刊促进企业与客户之间的沟通，并特约商户为会员提供增值服务，会员凭会员卡在特约商户消费可以享受到独特的会员价格。这不仅是为会员提供实实在在的优惠的举措之一，更是会员入会后的尊贵象征。同年，万科集团与中国银行总行又联合策划了全国联名信用卡推广计划，并在北京率先得到实施。对于北京万科项目的业主来说，这张卡除了具有长城信用卡的所有功能外，还嵌入了智能卡芯片，可作为万科门禁系统的钥匙，充当起识别万科业主身份的智能卡。该联名卡成为万科业主的 VIP 卡，在中行享有“中银理财”优惠服务，亦可在中行与万科指定的特约商户享有消费打折优惠。另外，万科将其全球建材战略供应商纳入联名卡合作范围，邀请了包括科勒、多乐士、西门子和丹丽等知名企业共同为持卡人提供产品优惠服务，算得上是家居生活“一卡通”，为客户提供了极大的方便。万客会的会员并不仅仅是万科业

主，这与其他开发商组织的会员俱乐部不一样，万科业主仅占 50 % ~ 60 %，其余都是对万科感兴趣的人士或单位 / 组织。

自“万客会”成立 7 年来，已在 16 个城市扎根，会员总数达 80000 名。在房地产行业客户重复购买率很低的情况下，“万客会”却表现出了强大的功力，如在深圳四季花城销售后期，老业主推荐成交率占 50 %以上，而这些老业主基本上都是万客会的成员。

6 ．2 客户忠诚的影响因素

客户忠诚是受到诸多因素的影响形成的。分析这些影响因素，对于企业理解客户、更准确地满足以至超越客户需求，具有重要的作用。无数成功企业的实践表明，客户忠诚的关键影响因素主要包括客户满意、感知质量、客户感知价值、转移成本和关系收益。

6 ．2 ．1 客户满意

1 ．客户满意的定义

在不同研究中，人们对客户满意有着不同的描述与侧重，例如客户对产品特性的满意程度、对某个销售人员的满意程度、对某次消费体验的满意程度和对特定产品或服务的满意程度等。在实践中，至少存在着两种不同界定客户满意的方式。一种是交易导向的客户满意，一种是累积性的客户满意。前者指客户对特定购买交易行为的事后评价，后者指客户基于全面购买与消费体验而进行的总体评价。由于后者考虑了客户在一段时间里的所有购买与消费体验，因而是更基本、更有效的一种界定，并能够对随后的客户购买决策产生十分重要的影响，更有助于准确预测企业过去、目前和未来的绩效水平。事实上，正是这种累积性客户满意的概念，才促使企业不惜对提高客户满意程度进行巨额投资。因此，本书除非特别说明，一般所采用的都是累积性客户满意的概念，并且遵循理查德·奥立弗（ Richard Oliver ）所提出的得到普遍认可的“客户满意”定义，认为客户满意就是客户需要得到满足以后的一种心理反应，是客户对产品或服务本身或其特性满足自己需要程度的一种评价。具体而言，客户满意就是客户对服务绩效与某一标准进行比较之后产生的心理反应。客户预期某种产品或服务能够满足自己的需要，增加快乐而减轻痛苦，从而才会去购买该种产品或服务。客户的满意程度越高，该客户可能就会倾向于购买得更多，对企业及其品牌忠诚也更持久。

2 ．客户满意与客户忠诚

迄今为止，已经有无数理论和企业实践证明，客户满意与客户忠诚之间存在着正相关关系，即无论行业竞争情况如何，客户忠诚都会随着客户满意度的提高而提高。因此，可以说，客户满意是推动客户忠诚的最重要的因素之一。不过，也有证据表明，客户忠诚与客户满意之间并不总是呈现很强的正相关关系。换句话说，客户满意并不等同于客户忠诚。不少企业的客户满意度很高，但客户忠诚度却很低。根据雷奇汉等人的研究成果，在声称自己满意或非常满意的客户中，有 65 %～ 85 %的客户会选择“跳槽”，改购竞争对手的产品和服务。在美国汽车业中，有 85 %～ 95 %的客户声称自己满意或非常满意，但却只有 30 %～ 40 %的人会再次购买同一品牌的汽车。因此，对自己消费经历满意的客户，不一定就会忠诚于企业；不少以“服务所有客户”为宗旨的企业，陷入了“满意困境”之中。

那么客户满意与客户忠诚之间究竟是什么样的关系呢？下面就从静态和动态两个方面对二者之间的关系进行分析。

客户满意与客户忠诚关系的静态分析

客户满意是客户在历次购买活动中逐渐积累起来的连续的心理状态，是一种经过长期沉淀而形成的情感诉求。因此客户满意是客户的一种心理反应，而不是一种行为，所以难以量化和衡量。客户满意在很大程度上影响客户忠诚，但由于存在时间、地域、购买力和习惯等限制，满意的客户不一定就能转化为长期的客户。而客户忠诚是客户的长期偏好和选择，客户忠诚所创造的价值包括了一般客户可能带来价值的所有方面，而且较一般客户价值易于估算和控制，构成了企业的核心竞争力，对企业的生存和发展具有重要的战略意义。表 6-3 从比较的对象、表现形式、可观察的程度和受竞争对手影响的程度 4 个方面对客户满意与客户忠诚进行了比较。

表 6－3　客户满意与客户忠诚的概念比较

	客户满意	客户忠诚
比较的对象	过去期望与现实的感知效果	现实期望与预期利益
表现形式	心理感受	行为选择
可观察程度	内隐的	外显的
受竞争对手影响程度	影响小	影响大

资料卡：忠诚客户 ＝ 盈利客户？

提高客户满意度和忠诚度，是否要提高所有客户的满意度和忠诚度呢？正确的做法是，在对客户进行细分的基础上，采取有针对性的策略，最大限度地让更具有价值的客户满意，而不是取悦于所有的客

户。这一观点是在对瑞典银行组织实证性研究的基础上提出的。在该银行，客户满意水平很高，但企业却没有盈利。在研究了客户的存贷行为并将收入、利润同成本比较后，他们发现， 80 %的客户并不具有可盈利性，而他们对从银行获得的服务却很满意；另一方面， 20 %的客户贡献了超过银行 100 %利润的资金，但却对银行的服务不满意。所以，银行采取措施努力改善对可盈利客户的服务，并取得了极好的成果。因此，企业要注意培养盈利性高的满意客户和忠诚客户。

3 ．影响客户满意的关键因素

在服务业中，除了产品或服务的具体特性及感知质量之外，消费者的情绪、归因及对公平的感知也会影响客户满意。其中，消费者的情绪既包括稳定的、事先存在的情绪，如对生活的满意程度等，也包括在购买产品或服务过程中产生的情绪，如高兴、幸福、兴奋等积极的情绪和悲伤、失望、气愤等消极的情绪。这些情绪都会在一定程度上影响客户满意。归因指客户认为谁应该对自己的消费结果负责。客户对自己的消费结果的归因，也会影响客户的满意感。一般而言，当结果比预期太好或太坏而使客户震惊时，客户往往会试图寻找原因，而对原因的评价往往会影响客户的满意度。此外，对公平的感知是指客户在得到结果后会反思自己是否受到与其他同等级别客户平等的待遇。如果没有，客户就会体验到不好的情绪，并因而产生不满。

在众多的客户满意理论模型中，最具有代表性的可能就是著名的“期望绩效理论” ＝ 。了。该理论认为，在消费过程中或消费之后，客户会根据自己的期望水平评价产品或服务的绩效。如果客户的实际体验或认知质量高于自己所期望的质量，那么客户就会觉得满意；否则，客户就可能会失望。因此，企业可以从以下 3 个方面来评价客户的满意程度：

①客户对自己消费结果的整体印象，即客户对本次消费的利弊的评估及客户由此产生的情感反应；

②客户对产品和服务的比较结果，即客户对产品或服务实绩与某一标准进行比较，判断实绩是否符合或超过自己的比较标准。

③客户对自己的消费结果进行归因，即客户认为谁应该对自己的消费结果负责。

4 ．客户满意指数

由于客户满意对企业收益和客户的总体生活质量有重要影响，许

多国家纷纷编制了国家消费者满意指数，从宏观上评估和追踪消费者的满意情况，例如瑞典的客户满意晴雨表、德国的客户满意晴雨表、美国的客户满意指数（ ACSI ）和香港的消费者满意指数等。

其中，美国的客户满意指数（ ACSI ）是由设在密歇根大学商学院的国家质量研究中心和美国质量协会共同发起的，编制出一种测量客户体验产品和服务质量的度量模型。 ACSI 作为衡量美国经济的重要标准之一，涉及了美国 10 大经济领域的 41 个产业，几乎占全美国经济的 1 ／ 3 。每家企业都要对当前的客户进行大约 250 次采访，相应地也可以生成针对每家企业的客户满意指数，该指数是通过对客户的感知质量、感知价值、满足、期望、投诉和未来忠诚进行计算得到的。 ACSI 每年要做 65000 个市场调查，并且作为每季度衡量美国经济状况的重要指标之一，已成为与消费品价格指数、失业率和通货膨胀率同等重要的参数。 1999 年， ACSI 指数中增加了对政府满意度的调查；在 2000 年，该指数中又新增了电子商务产业的市场调查。

表 6-4 列出了 2005 年耐用品和非耐用品、运输与仓储、信息、金融保险、电子商务及政府部门等行业的 ACSI 的部分结果。从表 6-4 可以看出，总的来说，客户趋向于对非耐用品（如软饮料或个人清洁产品等）表现出更高的满意程度，对耐用品（如汽车或计算机等）稍不满意，对新兴的快递服务、网上零售及网上拍卖等还算满意，而对一些传统服务业，如医院、固定电话服务、加油站、医疗保险和报纸等尤为不满意，并且满意度还在逐年下降。但是，这只是行业的平均水平，几乎每个行业都有在客户满意方面做得很好的企业。例如，个人计算机行业 2005 年的满意度指数是 74 ．而苹果电脑公司 2005 年满意度指数却是 81 （行业排名第一）。

行　　业	2005 年客户满意度指数	与 2004 年同期相比得分发生的变化
软饮料	83	0.0%
个人护理清洁产品	83	0.0%
宠物食品	82	－1.2%
快递服务	81	0.0%

网上零售	81	1.3%
汽车和轻型载重车	80	1.3%
搜索引擎	80	0.0%
网上拍卖	78	1.3%
事故及财产保险	78	1.3%
百货商店和打折商店	75	1.4%
银行	75	0.0%
超市	74	1.4%
个人计算机	74	0.0%
金融和保险	73.9	0.7%
旅馆	73	1.4%
联邦政府	71.3	−1.1%
医院	71	−6.6%
固定电话服务	70	−1.4%
加油站	69	−1.4%
医疗保险	68	1.5%
报纸	63	−7.4%

注：ACSI 每个季度更新一次，每次测量更新不同行业的数据

资料来源：根据 http://www.theacsi.org/fourth_quarter.htm 等资料整理。

表 6-42005 年部分行业美国客户满意度指数

6．2．2 质量

尽管理论界和企业界已经围绕质量问题进行了大量的研究和探索，但基于不同目的对质量的定义却不尽相同。在营销与经济学领域，人们往往认为质量依赖于产品特性的水平；在运营管理领域，人们常常认为质量主要由两个维度组成，即合用性和可靠性；在服务管理领域，人们常常把质量视作对产品或服务的总体评价。其中，比较具有代表性的当是美国学者加文（ Garvin ）的“八要素模型”，分别从绩效、特性、可靠性、一致性、持久性、服务性、美观性和客户感知质量 8 个方面来测量质量。实际上，质量包括产品和服务整体组合的客观质量和主观质量，与此相关的、可能影响客户消费心理的因素既包括产品本身的质量，还包括与产品相关的售后服务、运送服务、服务环境等。许多研究表明质量与客户忠诚有较强的正相关关系，尽管质量不是挽留客户的唯一因素，但肯定是提升客户忠诚的重要因素。提高产品质量要根据客户的需求来设计，不仅满足客户的基本期望，而且还要满足客户的潜在期望，并在生产过程中严加控制，以保证生产出来的产品符合设计要求。同时还要为客户提供优质、高效的服务，以保证客户的质量认知。

在服务业，由于服务的特性，例如生产和消费的同时性，涉及大

量人际接触，缺乏质量衡量标准等因素，服务质量的界定相对比较复杂。芬兰学者格朗鲁斯（ Gronroos ）根据心理学的相关理论提出了用客户感知质量来定义服务质量。他认为服务质量本质上是一种感知，是由客户对服务的期望质量和所感知的服务绩效之间比较的结果。普拉苏拉曼（ Parasuraman ）、泽丝曼尔（ Zeithaml ）和贝里（ Berry ）于 1988 年共同开发出服务质量评价模型 SERVQUAL ，进一步提出服务质量主要包括：服务的可靠性——准确可靠的执行所承诺服务的能力；响应性——帮助客户并提供便捷服务的自发性；安全性——员工的知识和谦恭态度及其能使客户信任的能力；移情性——给予客户关心和个性化服务；以及有形性——有形的工具、设备、人员及书面材料。不过，后来的相关研究发现，虽然 SERVQUAL 模型具有较好的普遍适用性，但以下 3 个方面是特别值得注意的。①在不同的产业或消费情境下，服务质量的各个维度在对客户的态度与行为偏好和实际行为的影响方面，其相对重要性是不同的，而且随着时间的推移，上述相对重要性也会发生相应的变化。②在不同的产业中，面对不同的产品供应或服务消费，服务质量所囊括的主要维度可能会存在一定的差异。例如，在对移动通信业务进行的实证研究中，学者们发现网络质量也是一个十分重要的因素。③综合有关服务质量的研究，多数学者倾向于从两个角度来理解服务质量，即过程质量（功能质量）与结果质量（技术质量）。其中，过程质量指的是客户对服务过程的主观感觉和认识，体现为功能质量，即客户根据所获得的服务效果和所经历的服务感受对服务质量的主观评价；而结果质量是在服务结束后客观存在的质量，体现为技术质量。可以说，服务质量既是服务的技术和功能的统一，也是服务的过程和结果的统一。

服务质量与重复购买和推荐意愿也存在着正相关关系。类似地，泽丝曼尔等研究得出，服务质量与愿意支付更高的价格和在价格上涨情况下继续保持忠诚之间有正相关关系；普拉苏拉曼等发现在不同的产业之间服务质量行为倾向的关系存在差异； Ruyter 等对保健业、影剧院、快餐业、超市和游乐园等行业进行研究，发现感知服务质量与客户忠诚度之间存在正相关关系，在不同行业之间服务质量对客户忠诚度的影响是不同的。在转移成本较低的行业，客户忠诚度低于转移成本较高的行业。另外，也有研究表明，服务质量和产品质量的提高可以提高客户满意，并进而提升客户忠诚，如图 6-7 所示。

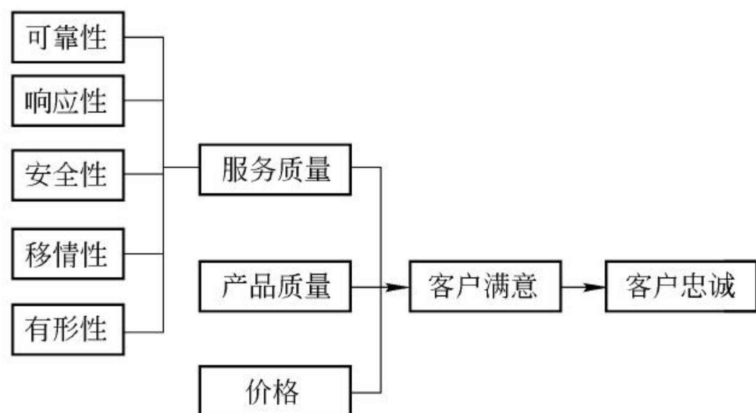


图 6-7 质量与客户满意的关系

6．2．3 客户感知价值

目前，有无数证据表明，客户感知价值是驱动客户忠诚的关键因素。然而，有关客户感知价值的界定却不完全一致。不过，通过综合的文献分析发现，相关定义仍存在着许多共同之处：①客户价值与提供物的使用密切相关；②客户价值是客户对提供物的一种感知效用，源于客户的判断，并非由销售商等客观决定；③客户感知价值的核心是感知利得（与使用特定产品相关的实体特性、服务特性和特定使用条件下可能的技术支持等）与感知利失的权衡；④客户价值是客户对产品属性、属性效能及使用结果的感知偏好和评价。因此，客户价值实质就是在考虑到期望水平时，基于客户感知利得与利失的差异而对产品／服务效用的总体评价，即客户感知利得（ perceived benefits ）与客户感知利失（ perceived sacrifices ）之间的权衡（ trade-off ）。其中，感知利得则包括了物态因素、服务因素，以及与产品使用相关的技术支持、购买价格等感知质量要素；感知利失包括客户在购买时所付出的所有成本，如购买价格、获取成本、交通、安装、订单处理、维修及失灵或表现不佳的风险。

鉴于客户感知价值的战略重要性，仅仅简单地从感知利得与利失的角度来剖析和把握客户价值并不足以确保企业获得成功。正如斯威尼等人所指出的，超越价格与质量维度，对感知利得与利失进行更深层次的分解和剖析，系统地探讨客户感知价值的构成维度，无疑将为企业真正地理解客户感知和评价产品或服务的过程提供更富意义的指导。在综合剖析相关文献的基础上，借鉴 Sheth 等人的剖析框架，国内学者超越了斯威尼等人片面强调价格而忽视时间与努力程度等非货

币成本在客户感知价值中的作用的同有局限，立足于中国金融行业的实际数据，对客户价值的关键维度进行了实证研究，识别出社会价值、情感价值、功能价值和感知利失 4 个关键维度。其中，情感价值指源于产品／服务中的情感因素所带来的效用，如购买某产品／服务可以使客户觉得开心等；社会价值是源于产品／服务中社会自我概念的强化能力所产生的效用，如购买某产品／服务使客户容易得到社会上的认可等；功能价值是源于产品的感知质量和预期绩效所产生的效用；感知利失是在完成交易或与供应商保持关系时，客户支付或转让给供应商的所有可货币化与不可货币化的成本，如购买价格、获得成本、运输、安装、订货处理、维修保养成本、学习成本、潜在的失效风险、时间与精力花费、努力程度、存在的冲突和其他机会成本。同时，根据斯威尼等人的研究成果，客户的选择行为（客户资产的行为驱动因素）实际上是上述不同维度的客户价值的函数。此外，迄今为止，已经有无数成功企业的实践证明，客户价值对客户的购买意图具有显著影响，支配着客户的购买决策，从而在很大程度上影响了客户资产的提升。

由于企业和客户之间的关系终究是一种追求各自利益与满足的价值交换关系，所以客户忠诚的实质上是企业提供的优异价值，而不是特定的某家企业。在购买过程中，每一个客户都会根据各自认为重要的价值因素，如产品的品质、价格、服务和公司形象及对客户的尊重等因素进行评估，然后从价值高的产品中选择购买对象。因此，要使客户忠诚，必须为客户提供满足他们需要的价值，从而使感知价值对客户的再购买意愿产生重要影响，如图 6-8 所示。

所以，优异的客户感知价值是培育客户忠诚的基础。企业要通过增加感知利得或减少感知利失来提升客户的感知价值和培养忠诚客户。

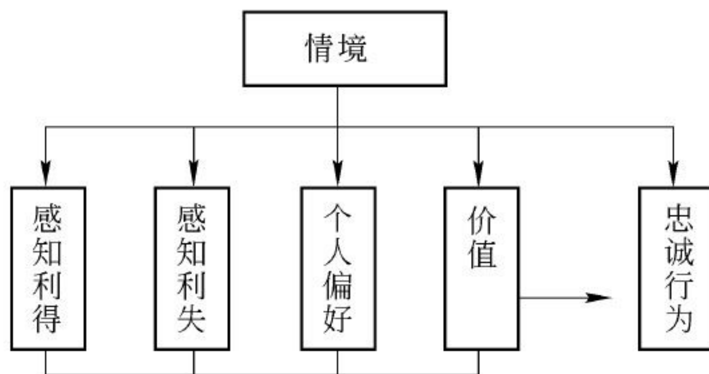


图 6－8　价值–忠诚度模型

资料来源：BLACKWELL S A，SZEINBACH S L，BARNSES J H，et al. The antecedents of customer loyalty. Journal of Service Research，1999，1（4）：362-375.

资 料 卡

哈雷·戴维森摩托车公司建立了哈雷所有者团体，拥有 3O 万会员。哈雷·戴维森摩托车的拥有者都具有明显的共性：向往大自然，追求自由的生活，他们常常喜欢聚在一起，比试爱车、兜风旅游。因此，哈雷所有者团体就设计了一系列有针对性的活动，将这一团体变成了“哈雷·戴维森”之家。除了提供紧急修理服务、特别设计的保险项目、第一次购买哈雷·戴维森摩托车的客户还可以免费获得 1 年期的会员资格，在 1 年内享受 35 美元的零件更新等服务，该团体同时还向正式会员提供一本杂志（介绍摩托车知识，报道国际国内的骑乘赛事）、一本旅游手册、价格优惠的旅馆，经常举办骑乘培训班和周末骑车大赛，向度假会员廉价出租哈雷·戴维森摩托车。目前，该公司占领了美国重型摩托车市场的 48 %，市场需求大于供给，客户挽留率高达 95 %。

6 ．3 如何在网络时代赢得客户忠诚

近年来，不少人认为因特网已完全推翻了传统的商业规则。然而，在客户忠诚方面，传统商业规则并没有完全过时，企业仍然应该为核心客户提供始终如一的优质服务，努力赢得他们的信任和忠诚。

6．3．1 网上客户忠诚的重要性

在网络时代，企业与客户购买行为之间的距离“只有鼠标的一次点击”那么近，但是企业的客户也许在地球的另一边，同时面临着众多竞争对手的诱惑。无疑，与这样的客户建立联系，培育客户忠诚，是非常困难的。但是在网上提供一个出色的服务要比在现实中这么做重要得多。当客户进入一个公司的网站时，这个客户希望得到的是个性化的服务，但是如果企业没有细心观察和预料到客户的需求信息，没有努力帮助客户解决遇到的困难时，客户能做的最简单的事就是离开这家公司的网站。

所谓网上客户忠诚主要指的是客户对电子商务企业网站的忠诚，即客户喜欢光顾企业网站，并愿意使用网站所提供的商品或服务；并且当客户再次有了这方面需求的时候，会再次光临你的网站。对电子商务企业而言，维系网站浏览者对站点的忠诚度尤其重要。

资 料 卡

打造忠诚计划：忠诚营销的 9 个发展趋势

1．客户越来越聪明，期望值越来越高。

2． 因特网导致了客户的不忠诚。

3． 以价格为基础的“转换计划”（ switching program ）会改变客户的期望值。

4．市场全球化带来了更多的竞争对手。

5．“以客户为核心”的营销技术发展迅猛。

6．基础行业中垄断的终结，将使得客户的选择更加多样化。

7．企业间的并购使忠诚客户感到不安。

8．大众媒介的成本增长迅猛。

9．忠诚计划的同质性越来越大。

（ 6 ）， http ：／／ finance ， sina ， com ， cn ／ roll ／ 20040608 ／ 1421802430 ． shtml ．

根据 20 世纪 90 年代初雷奇汉（ Frederick ）等人的研究结果，企业需要花费大量费用来吸引新客户，如图 6-1 所示，有一个“先亏损、后盈利”的过程。最近，雷奇汉又通过对图书、服装、食品杂货和家用电器等电子商务企业经济收益的研究发现，传统商务中客户忠诚的“先亏后赢”效应在网上表现得更加明显。在与客户建立关系的初期，从事电子商务的企业为获得一位新客户所支付的费用，比从事传统商务的企业要高得多。例如，对只在网上开展业务的服装销售商而言，它吸引到新客户的成本，往往比传统的服装销售商要高出 20 % 至 40 %。这意味着客户忠诚对于电子商务企业显得更为重要。杜根（ Dugan ）的研究也表明，获得一个在线客户的成本随着行业的不同而存在差异，大约保持在 30 ～ 90 美元之间。因此，让一个客户访问企业网站并进行购买的成本是很高的。与传统的零售企业相比，电子零售商在买卖双方建立关系初期的亏损更大。因此，对于第一次购买的新客户，企业在很多情况下是亏损的。而如果该客户回来再买一次，情况就会发生变化。任何重复性购买都会给企业带来额外利润，并且随着买卖双方之间关系的进一步进展和深化，网上客户往往会向专门的供应商购买自己需要的所有商品。

忠诚的客户不仅会增加购买量，而且往往也会为企业介绍新客户。与传统的客户口碑效应相比较，客户可以在因特网上更快地传播自己的意见。例如，客户可利用电子邮件、在线聊天工具、个人主页和博客（ Blog ）等，向亲朋好友推荐自己最喜爱的网站。这样，企业花很少费用就能争取到许多新客户。因此，这样获得的客户越多，网站就越能尽早结束亏本期，步入盈利期。易趣公司（ eBay ）就是从忠诚客户的推荐行为当中获取利润方面的成功例证。对于易趣公司而言， 50 %以上的新客户都是由忠诚的老客户介绍而来的，该公司吸引每名新客户的费用不到 10 美元。同时，由老客户介绍而来的新客户往往会向老客户询问，而未必是直接给该公司的技术支持人员打电话。这样，忠诚的老客户不仅为易趣公司免费做了大量广告和推销，而且还免费担任该公司的技术支持人员。

综上所述，与传统的商务相比较，电子商务中的客户忠诚更为重要。要长期提高经济收益，网络企业就必须努力赢得客户忠诚。

6 ． 3 ． 2 培养网上客户忠诚

归根结底，网上客户忠诚主要来自于对电子商务公司的产品和服务的满意程度。因此企业在制定电子商务策略时，应该从客户的角度出发，建立一个对客户友好的电子商务环境。具体来说，电子商务企业可以从建立客户信任感、提供高质量的客户服务、聚焦目标客户和建立客户数据库这 4 个方面培育网络上的客户忠诚。

１ ．建立客户信任感

信任感是忠诚感的基础。因此，要赢得客户的忠诚感，企业必须首先赢得客户的信任感。与传统的购买方式相比较，网上购物，无法像传统交易那样眼见、耳闻、手触，实实在在感受商品的存在，所能了解的信息仅限于网上图片及文字说明，交易的手段又往往是通过银行转账支付和邮局寄送商品，因此在网上购物的客户面临更大的购买风险和不确定性。雷奇汉和谢夫特的调研结果表明：客户是否了解与信任某个网站，是影响他们购买决策的最重要因素。因此，许多客户在选择和评价网上商家时，最看重的因素是“值得信赖”，而不是“价格低廉”或“产品种类繁多”。而且，信任也可以来自于很多方面，如产品或服务的高质量或价格的透明合理等。不过，在网上，至关重要的因素还包括保护客户的网上安全和个人隐私安全。因此，要取得客户的信任，企业可以从以下几个方面人手。

（ １ ）保护客户网上信息安全

网上客户最担心的问题，是他们的信用卡账号、密码等被泄漏或盗用。因此企业要投入足够的力量来保证客户网上支付的安全。网站在未经客户同意的情况下不可以将客户的身份与地址等信息透露给第三者，或是跟踪客户的网上行为。一般而言，只有客户信任某家电子零售企业，才有可能向该企业提供个人信息；而企业只有掌握这类信息，才能根据客户的特殊需要提供定制化产品和服务，进一步增强客户的信任感和忠诚感。例如，亚马逊网站创造了最可靠、最值得信赖的网站，在网上图书市场上取得了支配地位。数以百万计的客户都愿意让该公司在其订货系统中储存自己的姓名、地址和信用卡号码等信息。可以说，信任感是他们与亚马逊保持长期关系的主要原因之一。如果客户不信任亚马逊公司，担心信用卡号码等个人信息会被泄露，亚马逊公司很快就会丧失其竞争优势。

（ ２ ）公开网上交易者信誉

这一点对许多中介性质的企业（如拍卖网）很重要。陌生人进行交易时，对方的信用是人们颇为关注的问题。为了保证每个交易者的信誉，有些网站建立了一套较完善的信用评级制度，每次交易结束后买者和卖者都会互相评价，并在网站上公开每个成员的信誉，这样就加强了交易的公平性和诚信度，整个网站也就赢得了客户忠诚。例如，淘宝网和易趣网都已经建立这样一套诚信体系。另外，易趣（eBay ）还对每笔交易进行担保，防止买方或卖方被对方欺骗。这样可有效监督成员的交易行为，交易得到保障，忠诚的客户自然会越来越多。

资料卡

美国前卫公司（ Vanguard Group ）是一个善于培养、利用客户忠诚的典范。该公司为了增强客户信任感与忠诚感，投入 1 亿美元利用自己的网站为客户提供信息，指导客户投资。前卫公司从来不利用网站来大力宣传它的产品，而是利用网络来通知和教育它的客户，有时候甚至会提醒客户不要购买某热门基金，而不像其他大多基金公司那样一味引诱投资者投资热门基金。前卫公司管理人员认为，他们设立网站的目的并不是为了销售更多的产品和服务，而是为了了解客户，并为他们提供更好、更及时的信息和建议，以便他们做出更好的投资决策。该公司首席行政执行官布伦南（ Jack Brennan ）指出：“客户信任感是我们最宝贵的资产。企业无法用广告和推销技术收买客户的信任感，企业始终尽力为客户着想，才能赢得客户的信任。”这样，前卫公司就与客户建立起了牢固的关系，并赢得了利润。前卫公司是过去 10 年增长最快的共有基金，如今管理着 5000 亿美元的资产。

根据以下资料编写：温冬开，提高电子商务网站顾客忠诚 [EB ／ OL] ．（ 2001-05-18 ） [2006-12-30] ， http ：／／ www ， emkt ， com ， cn ／ article ／ 48 ／ 4806 ． html ．

２．提供高质量的客户服务

网络销售说到底既是销售商品，也是销售服务。因为消费者无需走出家门，在家中就可得到其所需要的商品，这里包含了商品配送和资金结算等一系列的配套服务。 JupiterCommunications （ www ， jupitercom ， com ）是一家从事网络研究的公司，它的研究结果表明：客户忠诚水平的高低，往往取决于企业所提供的服务水平。调查结果显示， 72 %的在线客户认为客户服务对他们来说至关重要。另外，高质量的客户服务也有助于加强客户对企业的信任感进而增强客户忠诚度。要提供高质量的客户服务，企业可以从以下几个方面入手。

（ 1 ）提供及时准确的商品配送服务和方便安全的结算方式

一个完整的商务活动，必然要涉及信息流、商流、资金流和物流等 4 个流动过程。电子商务也包括了网上信息传递、网上交易、网上结算及物流配送等多个环节。因此对于网络商家而言，实体商品的配送或服务合同的履行是一个很重要的问题。能够及时把客户指定的商品送达指定的地点对客户信任感的形成起很大作用。因此，企业需要将其网上业务与网下的后勤、服务系统相结合。如果配送系统不完

善，结算方式太麻烦，客户就有可能因感到购买上的不方便而流失。对大部分企业而言，自建一个配送、服务体系过于困难，因此与专业配送企业结盟是一个很好的选择。

（２）建立方便的客户交流系统

除了配送和结算等服务外，企业还可以在网站上提供清晰简明的商品目录，介绍使用和保养方法等，给客户购买提供充分的信息，使客户便捷地完成购买过程。除此之外，企业还可以提供简便的在线自助服务，像技术支持或故障排除手册等，使客户得以自行解决可能的问题，确保客户拥有满意的消费体验。如果公司的网站上每个月都发生 15000 多笔业务，公司还可以考虑采用在线答疑、网上社区和信件自动答复等方法来进行管理，方便客户和企业，客户和客户之间的交流。例如， Adobe 软件公司为用户和开发者构建了一个网站社区，使他们有一个平台可以经常交流使用经验和技巧及其他相关信息，从而把用户和公司及品牌紧密联系起来，使客户产生一种强烈的归属感，从而与客户建立了十分密切的联系。

３．在网上市场细分的基础上聚焦目标客户

前面的分析表明，由于网上企业吸引新客户的成本比传统企业要高，客户必须在一个站点停留２～３年，公司才开始回收前期的投资。然而调研发现，大约有 50 %的用户不到 3 年就流失了。因此，网站追求抓住尽可能多的用户而忽视建立长期关系是没有经济价值的。但是由于网上客户的广泛性，企业往往倾向于建立一个大而全的网站来吸引尽可能多的潜在购买者。但这样，就必然很难针对特定客户设计网站形式和内容，很难培育客户的忠诚感。

因此，正确的做法是聚焦特定目标客户，提供满足他们特定需求的产品或服务，并尽力减少客户流失率。例如美国前卫公司多年来就专注于那些喜欢成本低、波动小的指数基金投资的投资者，在网站设计上，从形式到内容一切都以迎合目标客户的需求为主，而不提供像其他站点那样复杂的交易容量。它不懈的努力使它不仅拥有一大批忠诚的客户，而且具有比其他企业更大的成本优势。

４．搜集客户信息并建立整合的客户数据库

与传统的企业相比较，网上企业更容易通过记录客户的购买经历来获得大量客户信息，深入了解客户的需要，并根据客户的偏爱，为客户提供定制化产品和服务。然而，在实际工作中，很多企业却并没有尽力搜集和利用这些信息，跟踪常客购买经历，更没有深入地了解

客户“跳槽”的原因。

因此，为了了解并满足客户需求，培育客户忠诚，企业首先必须建立完整的客户数据库，并以客户数据库为中心，跟踪客户购买方式，分析发掘本企业的客户忠诚感的决定因素来进一步展开促销等商业活动，以便满足客户的需要。只有这样，才能吸引和留住忠诚客户，使企业获得长期收益。“美国在线”就是一个很好的例子。“美国在线”充分利用搜集到的客户信息来测量客户忠诚度和购买模式，并用这些信息去指导网站建设。在决定促销方案时，公司也是在对不同消费群体的客户挽留率和生命周期分析的基础上先对各种促销方案进行小规模的市场测试，然后才选定那些最能吸引忠诚者购买的促销方案。戴尔计算机公司也在建立客户数据库和吸引忠诚客户方面花费很多心思。它有专门的部门和负责经理来管理客户忠诚，并用一系列的标准逐月逐季度地跟踪监测客户的经历并研究分析客户挽留数据。

总而言之，实施电子商务进行网上交易的企业必须清醒地认识到，因特网在很大程度上只是一种工具，而不是战略本身。企业可以利用因特网的独特优势加强与客户的沟通，更好地了解客户的需求，增加反应的灵敏度，减少客户交易成本，为客户带来更大的方便，培养客户忠诚。但是客户忠诚不是靠技术赢得的，而是要通过企业提供一贯优良的产品服务和客户体验来获得的。

本章案例

“客户忠诚方案”：德士高的俱乐部卡

德士高超市连锁集团的“俱乐部卡”被很多海外媒体誉为“最善于使用客户数据库的忠诚计划”和“最具价值的忠诚计划”。该集团在 9 年前开始实施客户忠诚计划——“俱乐部卡”之后，企业的市场份额从 1995 年的 16 %上升到了 2003 年的 27 %，成为了英国最大的连锁超市集团。在英国，有 35 %的家庭加入了“俱乐部卡”，注册会员达到了 1300 多万。德士高“俱乐部卡”的设计者之一，伦敦 Dunnhumby 市场咨询公司主席 Clive Humby 非常骄傲地说：“俱乐部卡的大部分会员都是在忠诚计划推出伊始就成为了我们的忠诚客户，并且从一而终，他们已经和我们保持了 9 年的关系。”

“俱乐部卡”≠折扣卡

德士高的“俱乐部卡”的积分规则十分简单直接并且方便实惠。客户可以从他们在德士高消费的数额中得到 1 %的奖励，每隔一段时间，德士高就会将客户累计到的奖金换成“消费代金券”，邮寄到消费

者家中。这种方便实惠的积分方法吸引了许多消费者的兴趣。因此“俱乐部卡”推出的头 6 个月，在没有任何广告宣传的情况下，德士高就取得了 17 %左右的“客户自发使用率”。

除了积分返利之外，德士高还通过客户在付款时出示“俱乐部卡”，掌握了大量详实的客户购买习惯数据，了解了每个客户每次采购的总量，主要偏爱哪类产品，产品使用的频率等。 Clive Humby 说：“我敢说，德士高拥有英国最好、最准确的消费者数据库。我们知道有多少英国家庭每个星期花 12 英镑买水果，知道哪个家庭喜欢香蕉，哪个家庭爱吃菠萝。”通过软件分析，德士高将这些客户划分成了十几个不同的“利基俱乐部”（ Niche-Club ），并且为这十几个俱乐部作了不同版本的“俱乐部卡杂志”，刊登最吸引他们的促销信息和其他一些他们关注的话题。一些本地的德士高连锁店甚至还在当地为不同俱乐部的成员组织了各种活动。现在，“利基俱乐部”已经成为了一个个社区，大大提高了客户的情感转换成本（其中包括个人情感和品牌情感），成为了德士高有效的竞争壁垒。

有效的成本控制

要维持一个拥有 1000 万会员的俱乐部，进行现金返还活动，还要为不同“利基俱乐部”成员提供量身定做的促销活动，这其中的日常管理和营销费用非常庞大。但在德士高，它利用自己一整套独特的成本控制方法成功地在 9 年内做到了这一切。

首先，德士高几乎从来不使用费用高昂的电视等大众媒介来推广“俱乐部卡”，而是通过直接给客户寄信来传达信息以引起消费者的注意。并且，很多消费者认为，定期收到一些大公司的沟通信件，让他们有抬高了社会地位的感觉。在英国这个有限的市场里，德士高的市场目标不可能是赢得更多的消费者，而是怎样增加单个消费者的价值，所以直接和消费者建立联系，既便宜又有效。

其次，“利基俱乐部”在进行“获得新客户”的活动时，往往会选择一两本这些细分市场经常阅读的杂志，然后花很低的广告费，在杂志中夹带“利基俱乐部”的促销信件。

最后，为了更好的控制成本，德士高还经常和供应商联手促销，作为返还给消费者的奖励，把维系忠诚计划的成本转移到了供应商身上。

业务拓展

从 1996 年开始，德士高把业务延伸到了金融服务领域，针对“俱乐部卡”会员中最忠诚、消费额度最高的那 20 %中产阶级家庭推出“Clubcard Plus ”联名卡。这样，企业就可以利用品牌和忠诚客户基数，针对有一定特殊共性的消费群体来进行营销服务。在 2003 年，该公司又在“俱乐部卡”的基础上推出了“德士高个人金融服务”和“德士高电信服务”等其他利润更高的衍生服务。推出不到一年，用户已经超过了 50 万。正如德士高自己形容的那样，“我们不仅仅是用‘俱乐部卡’的积分来奖励消费者，我们还根据它的数据来决定企业的发展方向。”

◇本章小结◇

随着市场营销管理和实践日益转向以客户为中心，客户满意和客户忠诚日益受到企业和学者们的关注。培养稳定的忠诚客户不仅可以给企业带来稳定可观的经济效益，还可以为企业提供宝贵的客户信息价值和其他附加价值。客户忠诚的效应给企业所带来的利润增长主要由基本利润、购买增加带来的利润、运营成本节约、口碑效应和溢价收入等几个部分构成。建立和维持客户忠诚的具体策略有优先礼遇、有形的回馈、共同的价值观，以及提高转换成本等。

客户忠诚包括态度忠诚和行为忠诚两个方面。真正忠诚的客户不仅会反复购买企业的产品和服务，而且还真正喜欢企业的产品和服务。因此客户忠诚是客户在较长的一段时间内，对于企业产品或服务保持的选择偏好与重复性购买。客户忠诚按其形成过程可以被划分为认知忠诚、情感忠诚、意愿忠诚和行为忠诚。在实践中，企业常用购买份额，荷包份额，购买的经常性、频率和金额等来测量客户的忠诚行为。对于忠诚客户的分类，可以用狄克和巴苏的忠诚客户分类矩阵及诺克斯的客户忠诚钻石。一般而言，客户忠诚的形成要经历认知、认可、偏好、忠诚 4 个阶段。但是对于每一位客户而言，忠诚的建立都是一个动态的过程，多次决定重复购买、重复购买行为、购买后价值评估三者形成一个环司的循环图，最终形成稳定的客户忠诚。

客户忠诚的影响因素包括客户满意、质量、客户感知价值、转移成本和关系收益等。其中，客户满意是推动客户忠诚的最重要因素之一。然而，客户满意并不等同于客户忠诚。客户满意和客户行为忠诚之间的关系受到行业竞争状况的影响，二者并不总是呈现较强的正相关关系。但无论是在高度竞争的行业，还是在低度竞争的行业，客户的高度满意都是形成客户忠诚感的必要条件。在服务业中，影响客户满意度的因素除了产品或服务的具体特性及感知质量之外，消费者的情绪、归因及对公平的感知等也会影响客户满意。另外，产品或服务的质量、客户感知价值、转移成本和关系收益等也会影响客户忠诚。

客户满意度指数是一种测量客户体验产品和服务质量的度量指数，现在已经成为衡量许多国家经济的重要指标之一。

在网络时代，企业与客户购买行为之间的距离很近。因此，在网上提供一个出色的服务，要比在现实中这么做重要得多。电子商务企业可以从建立客户信任感、提供高质量的客户服务、聚焦目标客户和建立客户数据库等方面培育网络上的客户忠诚。

关键概念

客户忠诚：是客户在较长的一段时间内对企业产品或服务保持的选择偏好与重复性购买。

口碑效应：是忠诚的客户通过向潜在客户进行口头推荐为企业带来新的生意。

客户信息价值：指客户以各种方式（抱怨、建议、要求等）向企业提供各类信息为企业创造的价值。

客户满意：是客户需要得到满足后的一种心理反应，是客户对产品或服务本身或其特性满足自己需要程度的一种评价。

客户感知价值：简单地说，就是客户的感知利得与感知利失之间的权衡。

思考于练习题

1．什么是客户忠诚？客户忠诚包括哪几个主要维度？

2． 简述忠诚客户的分类矩阵和客户忠诚钻石模型。

3．简述客户忠诚形成的动态过程。

4．讨论客户忠诚与客户满意的动态关系。

5．什么是客户满意？影响客户满意的关键因素有哪些？

6．感知服务质量和客户满意有何区别？感知服务质量包括哪些维度？

7．在网络时代应该怎样培养客户忠诚？

企业自评练习

通过回答下列问题，切实了解企业是否针对客户忠诚做了足够的工作。请利用李科特 5 分值量表回答下列问题，然后将得分加总起来。

1．企业清楚地界定了目标客户

2．企业定期进行客户满意调查

3．企业运用多种方法获取客户信息

4．企业为客户建立客户信息数据库并定期更新

5．企业定期利用客户信息进行分析决策

6．企业定期举行忠诚客户回报活动

7．企业通过客户调查确定现有服务的满意水平

8．企业通过分析客户偏好把客户分类并针对不同类别开发新产品

9．企业定期进行客户回访

10．企业具有集中的客户信息数据库

11．企业清晰地界定了客户细分战略

12．企业同时跟踪客户满意因素和不满意因素

补充阅读材料

1．REICHHELDF，TEAL T，The loyalty effect，Harvard Business School Press，1996．

2．WANG YONGGUI，LO HING-PO，YANG YONGHENG，An integrated frameworkfor service quality，custOmer value，satisfaction：evidence from China'S telecommunication industry，Information Systems Frontiers，2004，6（4）：325-340．

3．WANG YONGGUI，The dimensions of customer loyalty and its key drivers：anintegrated framework in perspective of customer equity management／／Proceedings of thesecond IEEE International Conference on Service Systems and Service

Management ， Institute of Electrical and Electronics Engineers ， Inc ， ， 2005 ： 204-210 ．

4 ． SHEN YANCHUN ， WANG YONGGUI ， How service quality drives customerasset ： a customer behavior-based perspective ／／ Proceedings of the second IEEE InternationalConference on Service Systems and Service Management ， Institute of Electrical and Electronics Engineers ， Inc ， ， 2005 ： 157-162 ．

5 ．王永贵，基于顾客权益的价值导向型客户关系管理：理论框架与实证分析，管理科学学报， 2005 （ 6 ）．

6 ．王永贵，顾客资产管理：背景、现状与问题，经济管理新管理， 2004 （ 16 ）： 46-52 ．

7 ．石贵成，王永贵，对服务销售中关系强度的研究：概念界定、量表开发与效度检验，南开管理评论， 2005 （ 3 ）： 74-82 ．

第 7 章

客户互动管理

学习内容

7 ． 1 客户互动概述

7 ． 2 客户互动的有效管理

7 ． 3 客户互动的进展与动态

7 ． 4 客户抱怨处理与服务补救

本章案例

本章小结

关键概念

思考与练习题

学习目标

本章将系统地介绍客户互动及其管理问题。通过本章的学习，要理解客户互动的类型和基本功能，正确认识客户互动的管理技巧、方法与互动渠道的整合。同时，还要了解客户互动的最新进展与动态，并熟悉企业的客户抱怨处理和服务补救的流程、技巧与原则等。

客户关系管理不是什么新兴概念，它是关系营销的延续或者说是关系营销的深化。无论是关系营销，还是客户关系管理，都是建立在服务或商品提供者与购买者（组织购买者和最终消费者）之间进行互动的基础上的，而且这种互动关系已经成为市场营销中最重要的因素。对这种互动关系的管理，将直接影响到客户的购买行为与非购买行为。因此，在客户中心时代，交易未必是市场营销过程中最重要的要素。相反，最重要的是如何与客户建立起长期的互动关系。即使在虚拟市场上（如因特网上），也必须珍视这种互动关系。围绕着这种互动关系，企业可以通过有效的整合渠道——不仅是客户偏好的渠道，而且是可以最好地平衡成本有效性和关系构建目标的渠道——向客户提供质量和价值较高的产品和服务，从而提高客户满意度和忠诚度。

７．１客户互动改概述

目前，客户可以从不同渠道获取能够支持其购买决策的信息，而并不是一味地与企业员工进行面对面的互动。有时，客户可能更相信智能系统，如语音信箱，而不是与其实际互动的企业员工。不过，从经济学的角度来看，客户与企业的“接触”并非总具有可觉察性和可获性。因此，对于企业而言，如何让企业与客户的互动满足客户的真正需要，就成为一项重大挑战。例如，一方面，客户不再仅仅依靠从银行营业部获取银行账单，而可以选择从因特网上获取账单并打印出来；但另一方面，客户仍然需要能够评估其真正财产数额和科学投资的“真知灼见”。那么到底什么是客户互动呢？

７．１．１客户互动的内涵

为了在市场上为客户提供能够为其带来优异价值的产品和服务，企业需要充分利用信息的潜在内涵和各种互动技巧，努力在客户的购买流程中发展与客户的合作关系。相应地，企业的关注焦点也逐渐从产品观念向客户观念转变。在实践中，除了向客户提供定制化的产品和服务以外，客户观念还包括与客户互动的类型和风格。一般来说，人类关系中的沟通与互动常常会对企业财务绩效产生直接影响。类似地，互动媒体的选择，也会对企业与客户的关系（客户满意、感知质量和信任度等）产生重要影响。从社会科学的角度来看，人际互动是人际关系的一种表征。正是从这个意义上说，互动不可避免地受到个性特征和人际因素的影响。通过降低互动的复杂程度而专注于互动的实际效果，往往可以帮助企业从中发现有规律性的东西，更有助于企业开发出有效的互动管理模型，并从客户互动中挖掘出潜在规则。不过，任何互动管理都必须以识别和理解客户互动的内涵为起点。

实际上，客户互动的概念十分广泛，产品与服务的交换、信息的交流和对业务流程的了解等都包含其中。可以说，客户与企业双方的任何接触，都可以视为互动。例如，也可以把信息交流视为互动关系的一个组成部分。不过，这里所说的信息是广义的，直接邮寄、广告和销售沟通等都可以视为信息交流。相应地，客户互动管理指的是当与客户接触时（通过面对面、电话、网络、电子邮件或传真等），如何向客户提供最佳、最适合的服务或支援（如客户服务、后勤支援业务和关怀问候等），并将接触过程中的互动信息记录下来（联系记录交办事项，后续作业等），它是企业进行客户关系管理时面对的重要任务。概括而言，客户互动的内涵主要有以下几个方面。

１．单方并不能进行互动

互动的本源是建立在双方相互反应的基础之上的。从信息流来看，一次成功互动所显示的信息流是双向的，即双方都有来自对方的信息和发送给对方的信息。无论哪一条信息流的缺失，都不能被称为互动。所以，客户与企业的互动要两方都参与其中，互相沟通，任何一方的缺失都是对互动的否定。

２．互动包括互动内容和人际关系

每条信息都包含相应的实际内容，以及如何加以解释的“指示”。例如，有关珍珠项链是否是真品的问题，明显地包含了问题提出者和项链佩带者之间的关系等解释在内。这种解释可能是羡慕、兴趣、嫉妒或蔑视等。因此，互动内容只是互动的表层这一点，是毋庸置疑的。只有对人际关系的解释（地位或威信等）才是互动的深入发展。我们可以频繁地观察到这样一种现象：对现实问题的争论，实际上反

应了“对关系的解释尚缺乏共识”。这就造成了互动媒介的选择及其运用形式并不取决于有关现实问题的答案。同时，还必须把对人际关系的解释纳入思考范围。例如，有些客户可能认为在 E-mail 中使用非正式的措辞是不尊重的。

3 ．互动过程遵循某种规则

一般而言，互动需要经历互动方所开展的、一系列清晰的、连续的活动。从实际效果而言，这与下述真相更加接近，即对原因与结果之间的关系的认知，往往是主观的。每个互动方都把自己的行为看作是对他人行为的某种反应。这可能会导致冲突升级，每个互动方都认为自己是“牺牲品”。因此，互动管理必须对企业与客户之间逐步深入的互动过程加以缓冲。在客户无理取闹的情况下，企业需要展现出自己的善意，而不是坚持自己的立场。

4 ．互动利用数据模型和模拟模型

除了以口语和书面语方式的数字互动，也存在着许多模拟（ analogous ）互动。它们运用了所有的人类感观，如肢体语言、语调、语气、眼神和各种气味等。在实际互动中，人们往往强调数字互动。但在理论上，模拟互动则占据着主导地位。客户与企业之间的基于媒体支持（ media-supported ）的互动，会消除模拟互动因素并改变它们的评价。例如，如果让客户同自己不认识的一位员工通过电话进行交流，那么语调、声音的大小和表达能力等往往比“面对面互动”时要重要得多。模拟互动因素的弱化，往往会导致信任感的大幅度降低。例如，两个互不认识的视频会议参与者之间的信任感，要低于两个面对面交流的互动方之间的信任感。因此，选择合适的互动渠道，是互动管理的重要任务之一。

5 ．在互动方对等或互补的情况下都可能发生互动

所谓对等互动，就是互动双方互相之间视作“平等关系”，而且双方努力保持与对方的平等地位。如果互动各方之间是互补的，并且有明确的角色分配（例如家长和孩子、医生和病人等），那么这种互动可以称为互补性互动。对等互动关系会在竞争和权利的争夺中不断深化，而互补性互动关系则通过强调互动双方在互动中处于“上位”还是“下位”而不断得以强化。

客户需要的是强调平等的对等商业关系。例如一位计算机专家拨打某条热线，如果服务员工开始就询问他是否开启计算机，那么即使顺利解决了问题，也可能不会产生较高的客户满意，因为在意识或潜

意识中他认为自己的能力遭到了质疑。

7 . 1 . 2 客户互动的层次

在企业与客户的关系构建过程中，包含着大量的相互承诺和相互忠诚，而且在关系的发展过程中不可避免地包含着企业与客户的大量互动。根据 Maria Holmlund 提出的互动分析理论，客户与企业之间的互动主要包括以下 3 个层次，即活动（ act ）、情节（ episode ）和片断（ sequence ）。它们形成了一种连续行为，并共同构成了互动关系，如图 7-1 所示。因此，在企业与客户的互动过程中，企业既可以选择在连续的层面上进行，也可以选择在间断的层面上进行。

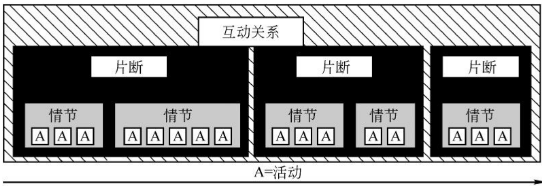


图 7－1 客户与企业互动的 3 个层次

资料来源：HOLMLUBND M. Perceived quality in business relationships：working paper. Helsinki/Helsingfors，Finland：Hanken Swedish School of Economies：96.

7 . 1 . 3 客户互动的类型

在互动类型的识别中，有一种基于认知的区分准则，即在一次互动中使用了多少数字和模拟互动因素。这种认知的深入程度不仅影响互动的精确性，同时还影响对互动中传递信息本身的认知。我们将在下面阐述这种区分互动类型的方法。

企业与客户之间的互动可以根据不同的标准加以区分，如表 7-1 所示，主要包括人工机器、现场和媒体支持互动等。其中，媒体支持互动允许完全独立的个体之间的互动，扩大了潜在的互动人员范围。面对面（ face-to-face ）互动总是同步的，一个人不可能从与他人互动的空间里脱离出来。类似地，媒体支持互动也可以实现同步互动，但不同的是互动步骤被分散开来，并具有一定的时间跨度，如使用邮件、电子邮件和 SMs 等进行的互动。可以说，个人接触是最强烈的互动方式。在直接对话中，所有的语言和非语言的表达主要由互动方来掌控。比较而言，媒体支持互动的特征则是认知范围缩小了。

互动方	人工			机器	
互动方式	个人互动	媒体支持互动			
同步性	同步	同步	不同步	同步	不同步
模拟沟通能力	高	中	低	很低	很低
数字沟通程度	中	高	高	很高	很高
提升潜能	中	高	很高	很高	很高
适应能力	很高	高	高	低	低
面向客户类型	高价值客户	大众客户	大众客户	大众客户	大众客户
需要支持类型	咨询与沟通	时间性比较关键的信息与交易	标准化的信息	自助服务	简单信息
举例	个人对话	视频会议、银幕共享、电话、闲聊	书信电子邮件SMS	IVR（Interactive Voice Response）即互动式语音应答、自助服务助理和基于网络的自助服务	自动SMS应答、自动电子邮件应答

资料来源：SENGER E，GRONOVER S，RIEMPP G. Customer web interaction：fundamentals and decision tree.

表 7-1 互动类型及其比较

总体来讲，媒体支持互动只能具有相当有限的模拟互动程度。多媒体应用，例如视频会议，包含了几种方式的互动（语言、文本、图像等）。由于具有较为广泛的认知范围，它们与个人互动（ personal interaction ）几乎可以相提并论，但也存在着一定的不足。例如，它们对互动进行调整并使之适应客户类型和行为的能力具有一定的局限性，因此也就难以满足互动的对等性。如果将其应用于客户关系的话也存在一定的不足，这是因为较窄的认知范围容易增加导致误解的几率，这或许会终结客户关系。

表 7-1 所列示的分类方法，容易让人们产生这样一个问题，即如何对不同互动类型进行成本收益分析。当与客户的互动方式由个人互动转变为媒体支持互动，再转变为人工机器互动时，互动的数量一定会大大增加，这必将会带来互动成本的递减。尽管如此，我们还要考虑另外一个因素，即个人互动将为企业的未来创造出非同一般的卓越绩效。对于客户价值很高的企业来讲，个人互动的价值是不言而喻的。但是，如果面对的是大众客户的话，企业就应该采用媒体支持互动方式。

企业要想实现与客户之间的完美互动，就需要率先解决以下问题：怎么才能让客户适应与人工沟通的互动方式？对企业的业务流程而言，哪种互动方式更加可靠？谁能将理论知识转变成实践？为了理解互动系统的需求，企业可以对市场和客户进行深入而持续的实证研究。例如， Nass 和 Lee 的实证研究就发现，客户更喜欢与自己有相似“个性特征”的语音计算机系统。

7．1．4 客户互动的演进及其驱动因素

正如上文在界定互动时所阐述的，互动并非是当前网络经济时代的产物。在社会学领域，互动是人类特有的一种有意识的过程。如果对互动做进一步的细分，可能完全没有听起来那么神秘。例如，可以把互动细分成以下 5 个方面：交换、竞争、合作、冲突和强制。而且，互动一般具有以下两个主要特性：双向沟通和共同利益。

1．客户互动的驱动因素

在客户互动的转变过程中，有些驱动因素无时无刻不在推动客户互动向前发展与演进。这些驱动因素包括客户角色的转变、营销观念的转变，当然也离不开在互动演进中扮演重要角色的技术因素；此外，还包括社会学与传播学理论知识的发展。在本节中，我们着重对前 3 种驱动因素进行探讨。当然，客户互动演进的驱动要素并非只有上面所提及的那些。营销观念的转变、使能技术（ enabler ）的发展及快速变化的营销环境等，都给客户互动带来了新的机会和挑战。这主要表现在以下几个方面。

（1）营销环境的变化

在当今以超强竞争为主导的动荡环境里，营销环境的变化也格外引人注目。例如，从大众消费到个性化消费，每个消费者都变得更加独一无二，以及网络技术和互动媒体的发展等。

（2）营销观念的转变

在交易营销的理念下，在传统的消费品市场中，由于市场规模较大，生产者与客户建立长期的互动关系几乎是不可能的。但随着交易营销观念被关系营销观念所取代，企业与客户之间的互动却变得越来越频繁。

（3）企业核心价值认知的改变

传统上，许多企业都以“利润最大化”为其核心价值观，是以企业为中心的，强调的是企业独立地创造价值。但网络经济的发展正促使企业的核心价值观向“客户价值最大化”转移，开始真正以客户为中心，强调的是与客户共同创造价值。

（4）与信息技术相结合的营销方式的转变

由于信息技术的发展，使得企业能够做到一对一营销，从而彻底

改变了以前面向大众市场、追求市场份额的营销模式，客户份额和客户终身价值得到了前所未有的关注。

（5）信息技术推动的管理方式转变

企业管理软件的引入，使得企业管理的方式发生了翻天覆地的变化，使许多先进的管理理念迅速转化为管理实践，如 ERP 和 CRM 等软件的引入。

显然，这些都是客户互动演进的驱动因素。正是它们的“合力”，使得客户互动不断地向前发展，使理论与实践不断地产生融合。

2．客户关系的演进与客户互动

（1）客户关系的纵向深化

一般而言，在交换过程的一端是单纯的交易关系，而在另一端则是长期的双向合作关系，处于中间位置的则是增值型交换关系，如图 7-2 所示。



图 7-2 关系连续谱

其中，交易型交换包括在匿名服务柜台发生的交易，以及在 B-to-B 市场上持续发生的强调价格和及时交付的标准化产品交易。在关系连续谱的另一端是合作型交换，强调的是密切的信息联系、社会联系与过程联系，相互投入和对长期利益的预期。在二者之间的是增值型交换关系，企业的重心从获取客户转向挽留客户，强调的是深入理解客户需求及需求的不断变化，然后尽可能根据这些需求提供个性化的产品和服务，并持续地激励客户专注于从特定企业购买所需的产品和服务。不过，这只是为了便于进行理解而进行的理论区分，在实践中则往往呈现出某些综合特征。

（2）客户关系的横向进化

企业的营销与实践经历了一个从以前的直接销售到 20 世纪 60 年代的大众营销，80 年代的目标营销、数据库营销、电话销售、直邮、互动营销、直复营销、关系营销，再到当前的客户关系管理的发展过程。相应地，在每个营销发展阶段中，客户关系都呈现出不同的特征。客户关系在每个阶段的主要特征及客户互动的方式如表 7-2 所示。

进化阶段	时间	主要特征	客户互动方式
直接销售	20 世纪 60 年代以前	小商店；熟客；重视关系；增加对客户了解，培养客户忠诚度和信任感	个人互动
大众营销	20 世纪 60 年代	集中化大规模生产，大范围分销，单向媒体沟通为主；成本效益高；大众媒体促销；品牌认知和市场份额是衡量成功的重要标志	以人工为主的媒体支持互动，频率低，缺少个性化
目标营销	20 世纪 80 年代	通过邮件或电话等信息技术手段，联系特定目标客户；与目标客户进行双向沟通；具有获得客户直接回应的潜在可能性；回应率对于营销成功十分重要	以人工为主的媒体支持互动，注重反馈
关系营销与客户关系管理	20 世纪 90 年代至今	在维持大规模生产和分销体系的同时，发展与客户亲密的接触；客户知识和个人接触都是为了赢得客户信任感和忠诚度；客户份额是衡量成功的重要指标	以机器为主的媒体支持互动开始出现，互动深度增加，开始对互动进行定制化

表 7-2 客户关系和客户互动的横向进化

3 ．技术进步对客户互动的影响

技术进步对企业的互动能力有着深远的影响。所有现代形式的客户互动，不管是简单（如写信），还是复杂（如群体解决特定难题），都会受到计算机技术和沟通技术的影响。在过去的数十年里，技术为客户互动带来的革新十分引人注目，更是增加和提高了客户互动的数量和质量，并降低了互动成本。

直到现在，我们处理和加工信息的能力还在限制着我们的沟通和互动水平。尽管如此，我们把许多因素综合在一起并试图改变这种情况。新的网络技术提高了连通性和带宽（ Bandwidth ），新的网络标准带来了新的应用模式。这二者共同发挥作用，强化了技术渗透的深度。这种强有力的联合，预示着超强互动能力时代的到来。

（ 1 ）客户互动技术的潜在变化

网络使用的增加，将带来客户互动的爆炸性增长。计算机技术的发展经历了几个时代。从 1960 年到大约 1980 年是数据处理时代，使用主机实现低水平流程的自动化，如工资表的制作、 MRP （ Material Requirement Planning ，物料需求计划）和总分类账等。接

着是 20 世纪 80 年代的微处理时代，计算机技术被应用到一般水平工人的日常工作之中。在这一时期，尽管某些方面的生产率取得了突飞猛进的发展，但客户互动并没有因此而获得飞跃式进步。这可能是由于计算技术的应用并没有为客户互动带来根本改善。

在 20 世纪 90 年代早期，因特网时代来临了。网络能够让人们通过电子邮件进行交流，通过群组软件共享计划，在全球范围内展开协同工作。在网络中每增加一个节点，企业与客户进行互动的范围就会有所增加。即使现有系统没有增加新的计算机，网络中现有的机器也可以创造巨大的客户互动力。在连通性和带宽方面的改进，也使客户互动能力成倍地增加。接入网络的个人计算机和电视，为网络注入了新的血液；调制解调器的性价比一年提高 55 %；光纤在激增并且原有设施的效果也因为新技术的出现而实现了新的飞跃；手机、卫星、光缆和无线技术扩大了能够用于沟通的带宽范围，并且出现了新的应用形式和新的连通性。

计算机性能并不会成为互动的瓶颈。处理器和内存将会变得更快、更廉价，容量更大。我们应该关心的是这种改进将会持续多长时间，但至少在未来 10 年之内这一趋势仍将持续下去。在 2001 年，数据传输成本是每千比特 0 ． 31 美分，而在 2005 年则降为每千比特 0 ． 004 美分，下降了 98 %。新网络标准的出现，也导致了网络使用的增加和网络应用的发展。新协议和标准的出现，进一步刺激了对信息技术的投资，这是技术创新所展现的不争事实。类似地，GSM 通信标准也使得在 20 世纪 90 年代初的移动电话使用者迅速增加。今天，在 HTTP （ Hypertext Transfer Protocol ，超文本传输协议）、 HTML （ HypertextMarkup Laguage ，超文本标记语言）与 TP （ Internet Protocol ，网络协议）的推动下，因特网和局域网的使用和应用得以迅速发展。根据最乐观的估计：在未来 4 年里，网络使用者将会以指数形式增长，并且网络的创新性应用也将会获得惊人的进步。

在未来 10 年间，全球范围内由客户互动带来的经济效益将随着基本技术的深入渗透迅速增加。根据 TDC 的统计资料（见图 7-3 ），低收入国家 1995 年的个人计算机数量是 1992 年的 10 ～ 20 倍。同时，高收入国家的网络使用比例也进一步增加。随着远程通信内部结构架设成本的降低，不管在高收入国家还是在低收入国家，电话渗透率都将进一步增加。而在中等偏下收入国家里，由于试图跳过技术换代，它们的无线电和手机服务的增长率几乎是高收入国家的两倍，如图 7-4 所示。尽管无线公用电话在发达国家已经很平常，但发展中国家的电话使用却仍在迅速增长。在过去 15 年里，中国和印度

的电话使用平均增长率是 2O %，印度尼西亚、泰国和马来西亚的大部分家庭现在也都接人了电视。

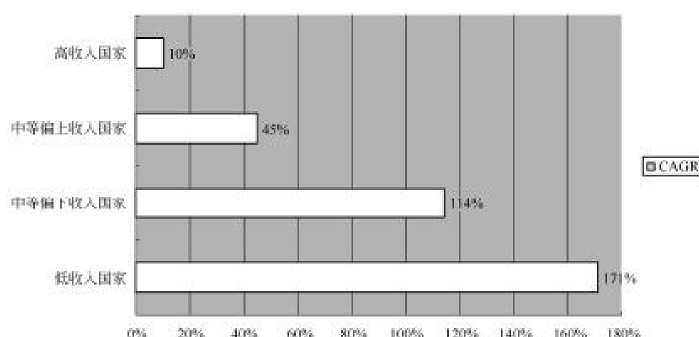


图 7－3　个人计算机数量 1992 年到 1995 年的增长情况

注释：CAGR，Compound Annual Growth Rate，复合年增长率

资料来源：BUTLER P，HALL T W，HANNA A M，et al. A revolution in interaction. The McKinsey Quarterly，1997，No. 1：12.

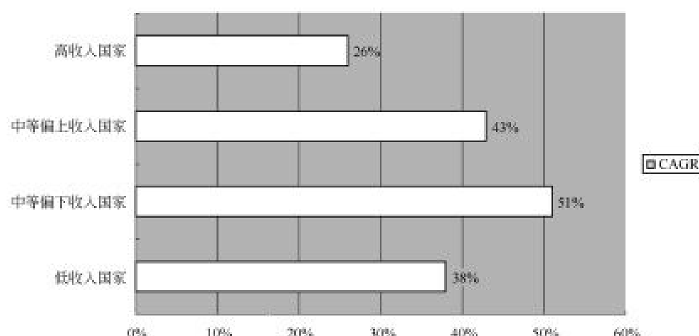


图 7－4　移动电话渗透率

资料来源：BUTLER P，HALL T W，HANNA A M，et al. A revolution in interaction. The McKinsey Quarterly，1997，No. 1：12.

（ 2 ）技术对客户互动能力的累计效应

在过去 10 年里，通过网络技术等信息技术传输的数据比率增长了 4 倍。我们可以预期，在未来的 10 年里，这个比率将增加到现在的 45 倍。在 1985 年到 1995 年间，每…）千比特数据传输的时间降低了 75 %，而 2005 年比 1985 年降低 87 %。但是，传输比率的增加并不能直接反映互动能力的增强。实际上，许多客户互动都包括着技术创新所不包含的人为因素在内。技术进步或许会使企业在记录和传输备忘录的时候变得更加迅速，但并不能告诉企业做什么和怎么做。为了估计企业实践中的客户互动能力，企业可以选择客户互动实

验方法。

总之，在考虑技术进步影响时，企业必须把人为限制因素纳入进来。企业必须牢记：客户互动的能力并不是单纯的技术因素能够彻底改变的。只有这样，才能使管理者的思考更加全面，更加成熟。

4．客户互动经历的几个阶段

根据成功企业的最佳实践，客户互动主要经历以下几个阶段。

（1）大规模交易下的客户互动

在大规模交易下，客户互动管理并非真正意义上的客户互动管理，而只能叫做客户接触；因为它缺少了满足客户并加以记录的过程。

（2）细分沟通

根据信息传播学的相关原理，为了使传播效果最大化，就必须首先对受众进行细分，然后针对不同细分群体采取不同的沟通策略。这引申到客户互动领域也同样适用。

（3）客户联系渠道整合

许多企业也都拥有了不同的客户互动渠道，但是每个渠道中含有的客户信息却是相对独立的。有效的客户互动战略需要把所有的渠道——呼叫中心、总部、分部、因特网和互动电视等进行完美的整合，即企业应当能够在多个客户接触点上灵活地对多种互动渠道进行整合管理。

（4）基于个人许可的互动

企业对传统的“单向传播”方式的应用将趋于减少，通过因特网等信息技术与客户进行一对一的互动将成为主流。但需要注意的是，客户肯定不会喜欢毫不相干的“垃圾”。显然，客户的时间是有限的，他们关注自己想要关注的“信息”正变得越来越重要，以至于企业在与客户进行互动时必须首先征得客户的同意。当然，这是一个共同参与的过程。

（5）传统的呼叫中心正在向客户联系中心演化

技术发展（如因特网）和不断变化的市场需求正促使呼叫中心从

企业的成本中心，向具有战略重要性的客户联系中心转化。现在，不少企业的呼叫中心已经不只是电话，电子商务的发展正促使越来越多的呼叫中心配备可以自动应用各种沟通方式的技术设施，如传真、电话、电子邮件和因特网，从而为更有效地与客户互动成为可能。同时，这些沟通渠道又常常与整个企业范围的客户数据库连接在一起，从而为进一步提高互动的效果提供了可能。

7．2 客户互动的有效管理

随着客户角色的转变和竞争的加剧，企业必须与客户进行有效的互动。可以说，这种改变与客户互动效果与效率的策略导向，为企业带来了新的挑战。对于客户互动管理而言，客户与企业的互动并不只是简单的信息交换，它可以让你与客户之间建立一定的联系（connections），并由此实现有效的客户互动。表 7-3 从尊敬、帮助、移情作用、社会适应、可信任性、明确性等方面概括出有效客户互动管理的主要特征并列举了失败的共性。可以说，互动渠道的整合与选择、互动技巧、员工培训都是有效客户互动管理的重要组成结构。

表 7-3 有效客户互动管理的特征

表 7－3 有效客户互动管理的特征

特征	评论	失败共性举例
尊敬的	不浪费消费者的时间，只在需要时才询问客户问题，建议一套方案	网站一次又一次地不接受顾客提交的表格，提示顾客必须完成每个问题
有帮助的	促使任务完成	在线银行系统要求输入账户号码，而操作员又重复同样的问题
移情作用的	使界面满足不同偏好和个性	网站的设计过于简单和冗长
社会适应	交易交换以是否确实需要为限，可以适应环境	对于不需要邮寄的，可询问电子邮件地址
可信任的	提供可以影响行动的正确数据（没有困惑的）	网站不提供任何联系电话或邮寄地址，根本找不到人
明确的	赋予每个声明或要求唯一的含义	有歧义的承诺和规则
预想的	可以预测需求	第一次接触时注册，然后在所有后来的联系中，要求重新输入相同的信息
有说服力的	应用社会技能来说服客户采取特定行动	网站内容无法引发客户注意或促使其采取进一步行动
反应性	对客户的输入做出反应	绝不对咨询给予回答
情感的	以积极影响客户感情的方式做出回应	自动化的电话问询系统，提供多种选择，给出不可获的选择

根据以下资料绘制：BERGERON B P. The eternal e-customer：how emotionally intelligent interfaces can create long-lasting customer relationships. New York：McGraw-Hill，2001.

7．2．1 有效客户互动管理的关键要素

如前所述，客户互动中心正逐渐取代呼叫中心在企业中的原有地位，企业纷纷构建和完善各种可能的互动渠道体系，并在多个互动渠道进行整合的基础上为客户提供服务或解决客户的问题。一般而言，客户只愿意与具备最优秀客户互动能力的企业进行接触，所以成功的客户互动管理可以使企业获得更大的客户份额和更多的营业收入。因此，不管是为了在合适的场所或情境与客户互动，还是为员工与客户之间的互动提供必要的信息，企业都有必要对客户互动加以管理。虽然存在着众多的影响客户互动的因素，但不管通过何种互动渠道，不管是面对面的交流、电话、电子邮件或网站，还是其他渠道，参与互动的人、技术和流程都是客户互动中的三大关键因素。只有对这 3 项因素进行整合管理，才能为客户创造出令人满意的、感觉受到重视的客户互动。图 7-5 列示了实现有效客户互动的 3 个主要的驱动因素及它们之间的相互作用，它涵盖了进行有效互动管理所需要的 3 个方面的努力，①有效的人（员工）；②有效的内部流程；③有效的信息技术。

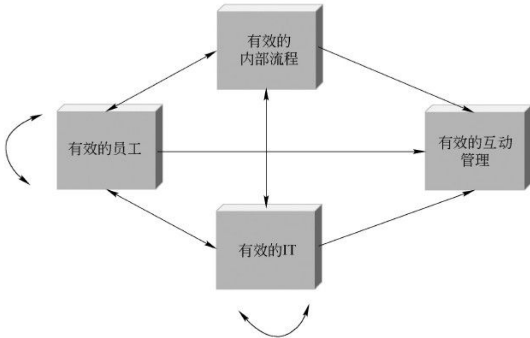


图 7－5　有效的互动管理

根据以下资料绘制：EVENSON A，HARKER P T，FREI F X. Effective call center management：evidence from financial services：working paper. The Wharton School，University of Pennsylvania.

1　．员工的有效性

企业的人力资源实践对客户互动的绩效有重要影响。具体而言，人力资源实践直接影响着员工对客户互动技术和流程的了解程度，不管这个员工是否被授权实时地解决客户问题。

（ 1 ）客户互动中有效员工的衡量标准

给员工授权，特别是给客户服务代表（ Customer Service Representative ， CSR ）授权，有助于他们在工作中掌控客户互动的自由度，这构成了决定互动效果的一个重要因素。没有被转给专家或

者高级管理人员的客户互动所占的比率越高，说明对 CSR 的授权水平就越高。其中，在一个企业中， CSR 离职的平均数与前一年企业雇佣的 CSR 平均数的比率，就是 CSR 的流动率。 CSR 的辞职，会给企业带来重新雇佣和培训成本的增加。同时，非接触时间也是一个需要考虑的关键要素，它关系到一个 CSR 在不与客户进行互动时，在文件处理和培训上花费的时间。此外， CSR 是通才还是专家也具有重要影响，在实践中常常使用“没有被转到另一位 CSR 就直接得到处理的接触的平均数”来衡量。高的百分比，说明了企业的 CSR 是通才，能够处理不同的客户问题。与此相对，低的百分比，则说明企业的 CSR 是专才，当接到他们所不熟悉领域的客户“联系”时，就转给其他 CSR 或其他专家。

（２）员工有效性的驱动因素

人力资源通常都可以从整体上影响客户互动的绩效，下面就介绍一些影响人力资源实践的关键因素。一般而言，具有较高挽留率的企业通常流动率比较低，这一结果表明短期的强烈变化并不会发生。换句话说，企业新 CSR 在进入企业初期并不会离开，因此流动率的强烈变化不会发生。如果 CSR 来自企业内部的自我培养，那么 CSR 的流动率就比较低。与此相对，如果 CSR 来自于外部招聘，那么 CSR 的流动率就比较高。对互动中心中的职位做出详细说明，使得员工能够了解企业中的职业机会， CSR 的流动率就会相应地降低。授权水平较低的企业往往会呈现出较高的员工流动率。这是因为：多数员工在工作中往往有承担更多责任的偏好；如果他们能够处理问题的范围更宽，那么他们会觉得自己更有能力。同时，员工的非接触时间越长，他们的流动率就会越低，即工作环境越优越，员工流动率可能就越低。

２．流程的有效性

企业的内部流程对客户互动质量也有着强烈的影响。比较理想的情况是，流程的设计与实施，应该可以最有效地利用互动过程中的每个要素。例如，如果流程设计具有感应客户态度、需求、认知变化的能力，那么企业就可以通过适应行为对这些改变做出反应，从而获得竞争优势。类似地，这些适应行为的速度则反映了流程的柔性。

有效流程的衡量标准基本上都涉及人站和出站接触。其中，人站接触与互动需求相关，而出站接触则关系到销售／电话销售及与客户挽留相关的流程。

３．有效的技术

信息技术有为企业带来竞争优势的潜力。这些技术可以让企业调整企业行为使之适用于客户需求，还可以显著改变企业的流程和人事。正确使用技术，可以让流程和人事制度更富有柔性，更加快速，更加有效。那么如何来判断技术的有效性呢？这就涉及有效信息技术的衡量标准问题。在实际进行评价时，常常需要考虑以下因素：信息技术的复杂性，包括信息技术使用和学习的难度；信息技术是否以客户为中心，即能用信息技术完全掌控的客户接触在整个客户接触中所占的百分比，这一比率越高，说明技术设计越能满足客户的需求；信息系统的复杂程度，平均年技术投资越多，信息技术也往往就越复杂。这暗示了企业在信息技术上投资越多，那么系统的复杂性可能就会越高；信息系统的复杂性越高，客户与企业接触时遇到的阻碍可能就越大，从而降低了客户与企业互动的驱动力。因此，管理者必须在是否进行大量投资之前做出权衡。

４．员工、信息技术、流程与互动效果的关联

（１）信息技术与员工的关联

如果只靠信息技术就可以应答客户的接触请求，那么 CSR 就能够处理更具有挑战性的、各类不同的问题。这是因为，此时 CSR 往往可以处理范围更加广泛的问题，所以 CSR 往往表现出解决不同情境问题的能力。一般而言，每年在信息技术上投资较多的企业，其授权水平也往往较高，这意味着信息技术投资往往可以使 CSR 的工作环境更加便利，从而使 CSR 更有效率。在员工流动率较高的环境下，信息技术可以处理更多的客户接触，这意味着企业意识到由于较高的员工流动率而必须重新培训 CSR ，这往往会给企业带来更高的成本。因此，企业倾向于利用信息技术来替代 CSR ，以便更有效地完成客户接触的管理。

（２）员工与流程的关系

如果“人站接触”关系到企业销售，那么就很可能要转给专门的 CSR 来处理。大多数企业都有明确的销售与服务分工，服务人员将有关销售的客户接触转给销售部门。一般而言， CSR 的非接触时间越多，那么企业挽留客户的出站接触也就越多；整个客户互动系统的能力越高，那么客户挽留的接触也就越多。如果企业将一部分客户互动职能外包出去（ outsourcing ），人站销售代表的流动率就有可能降低。在许多企业中，大多数外包都与大型活动相关。人站接触超过了企业互动系统的能力界线，企业就会将部分职能外包出去。这种外包可以增加人站销售代表的满意度，并减少其流失率。

概括而言，企业之所以要对员工、流程、技术等进行有效的管理和改进，其最终目的就是通过这种管理和改进来提升其效率，并促使它们产生积极的相互作用，最终对客户互动效果产生积极的影响。表7-4 概括出员工、信息技术（ TT ）、流程与有效的客户互动之间的联系。

表 7-4 员工、 IT 、流程与有效互动的关联

	有效客户互动
有效的员工	员工授权减少，企业互动效率提升。如果由高层管理者来控制客户流失的威胁，而不是由 CSR 来控制，那么接触的平均持续时间将会降低 具有更高水平员工授权的企业，倾向于更高水平的客户关注；允许 CSR 掌控更多客户问题的企业，往往有更高的客户关注水平。之所以会这么做，是因为管理人员深信：客户并不喜欢因为一个问题而被转到互动系统的其他部分 对于更高客户关注水平的企业而言，其平均劳动力耗费可能会更高。客户关注水平提高，可能会带来额外成本与收益 在客户关注水平较高的企业中，CSR 的非接触时间占整个工作时间的百分比可能更高。关心客户的企业，同样关心员工的工作环境
有效的 IT	在信息技术上投资越多的企业，客户等待的时间将趋于缩短，这说明企业在信息技术上的投资能够在一定程度上提高系统效率 信息技术越复杂，客户关注水平可能越低；由于客户与企业接触难以掌控，所以总体的客户关注水平就会降低；脱离客户的视角而引进新技术，往往会造成客户关注水平的降低 在信息技术的应用中，对客户的关注程度越高，互动系统的有效性也就越高
有效的流程	对于那些拥有更多出站接触的企业而言，其客户关注水平往往更低 对将互动管理外包的企业而言，其客户互动效果可能会变差。这一现象有两种可能的解释：一是如果为了降低成本而外包，那么对客户需求的关注水平就会被降低到第二位；二是如果因为难以对接触数量加以有效管理而采取外包，那么对客户需求的关注水平将会被摆脱运营型问题的需求所取代

7 ． 2 ． 2 客户服务人员与客户互动的能力

1 ．基于持久关系理念的及时回应能力

在实践中，企业必须树立这样的信念：与客户发展关系，关注这种关系，而不是现有的交易；理解客户，并且利用你对客户的理解对客户加以承诺，从承诺中建立起彼此双方的信任；在与客户进行接触时，企业员工可以告诉客户，企业更加关注的是客户期望，并讨论怎样才能改善企业与客户的合作能力，在这方面提出问题并与客户展开讨论，这样可以改善企业满足客户期望的能力。有关客户关系的两个重要方面，也应该在讨论中加以体现：企业（或员工）与客户拥有相似观点的程度，以及企业（或员工）能否正确地判别出客户眼中的重要价值要素。

客户会觉得自己之所以会发生购买行为，主要是因为关系的建立，而不仅仅是对产品的评判。客户会喜欢和特定的供应商保持密切的关系，可能是因为他们认为彼此的目标是一致的，并且能够在长期的关系中获得收益。对于企业而言，挽留客户的成本远远低于发展新客户的成本，而长期的客户关系可能就意味着重复购买。因此，企业必须与客户发展人性化关系，并重视他们的情感。如果企业及其员工让每一个客户都觉得自己很特殊、得到重视、自己的意见得到倾听，那么他们就会保持忠诚并可能增加他们的业务量，从而给企业带来更高的客户份额。同时，客户也可能会过分依赖某一供应商。作为与客户保持亲密关系的结果，客户在出现问题时，可能总是首先想到特定的供应商。例如，该供应商的员工可能会在深夜接到客户进行紧急维修的电话。此时，做出及时回应可能至关重要，毕竟及时回应和让客户使用企业所提供的高质量产品之间还有着一定的区别。因此，及时回应能力是客户服务人员与客户进行有效互动的技能之一。例如，有时你需要迅速回复客户，并在一天之间解决问题；此时，就算已经知道客户已经下班，也要力争当天就回复客户的电话或者电子邮件。不管发生什么事情，都不可以让客户等待超过一个星期。在收到客户的请求时，尽快给客户以答复，并且告诉客户相关的问题解决计划。如果在一个星期内仍然找不到答案，那么就有必要与客户联系，即时通知客户问题的进展，告诉他们企业对这一问题十分重视，并告诉客户迄今为止企业（或员工）都做过什么，这可能会在客户心中留下不可磨灭的印象。当不在办公室的时候，在语音信箱中留下一条信息，并且对邮箱进行设置，让它自动回复邮件。这适用于内部和外部的客户。不过，切忌使快速回应的热情导致过分的承诺。在有些情况下，可能也需要让客户认识到，供应商及其员工的时间也是有成本的，并对客户的准人施加一定的限制。最后，鉴于不同客户在不同问题上可能对回应时间有着不同的偏好，企业还必须经常与客户联系确定客户的限期，以此决定适当的回应时间。

２．理解客户的能力

尽自己的所能来深刻地认识客户，从而理解他们的需求，并努力帮助客户和客户的客户取得成功，这对于成功的客户互动至关重要。为此，企业可能有必要鼓励客户服务人员去理解客户业务的外延和内涵，了解客户链上所有客户的需求和驱动因素，从中介环节到终端客户。把企业的客户看作是有血有肉的人，积极倾听他们的意见，与他们沟通，并对其需求、偏好和行为特征等进行研究，从而力争在客户自己意识到之前就成功地预测其需求。在实践中，现场拜访无可取代，这是了解客户及其所面对的问题的有效途径。有时，一次拜访可以解决数小时的头脑风暴所不能解决的客户需求问题，并深切地感受

客户所处的经营环境和产品使用情境，获悉客户的购买决策过程。需要注意的是，如果客户不使用专门的术语（如特定的技术与逻辑等），那么客户服务人员就至少应该去了解客户的语言。一旦建立起彼此信任关系，那么就可以进一步使客户互动得以简化，促使问题得到有效解决，从而强化了与客户的关系。

３．积极倾听的能力

真正倾听客户的心声，是成功进行客户互动的关键所在。提出问题并持续不断地质疑有关客户的各种知识，花费时间去倾听客户，给客户一定的空间等，是客户服务人员经常要面对的事情。不过，最重要的还是要对客户的谈话表露出真正的兴趣，而不是刻意地花费时间去准备答案。在此过程中，客户服务人员应该具有一些基本的技巧，如跟随客户的思路而不是打断他们的谈话，以柔和、积极、支持和动人的态度来面对客户，以便深入地理解客户的真正意图和需求。有时，服务人员可能不仅要了解客户说过什么，还要了解客户没有说什么，这样才能真正把握客户的意图；有时，服务人员可能需要主动地寻求更多的信息，提一些尖锐的问题。

此外，客户服务人员还要深入理解倾听和“装作在倾听”之间的差别。有些人只有盯着“空白”的地方，才能有效地倾听，但这会影响到那些想与你目光接触的谈话者；有些人则喜欢在倾听时仍“胡思乱想”，但这会让那些想要听众完全注意的发言者觉得反感。与此相对，如果服务人员对客户了解不多，他可以询问客户有关其个人风格的问题，客户可能会因为这种关注而感到高兴。事实上，没有什么比倾听客户的心声更重要了。通过倾听客户，企业员工可以从中发现自己的想法和做法是否正确，在为新产品或业务寻找新创意并加以检验时，更是如此。一方面，客户在觉得自己的心声得到倾听以后，会觉得自己受到重视；另一方面，企业也可以在倾听客户心声的过程中，不断发现真正的客户需求，并在倾听过程中与客户建立起具有信任感的关系。

４．完美地以客户满意的方式中止关系的能力

如前所述，企业必须与客户建立起具有信任感的关系，并深入了解客户。但是，在当今的超强竞争时代，经营环境的变化相当迅速，企业有时不得不投入大量的资源来理解客户的需求。然而，在有限的时间安排和预算约束条件下，满足客户期望有时是不可能的。此时，比较理想的方法，就是避免伤害任何一方，客户服务人员可以向客户表明自己的正直和真诚，尽量以让客户满意的方式结束与客户的关系。

Dwyer 确认了买方一卖方关系的 5 个阶段，即知觉（或感知）、探索、扩张（或强化）、承诺（或投入）和终结，如图 7-6 所示。实际上，关系的终结可能发生在特定关系的任何阶段，并与其他阶段相独立。一般而言，在第 3 个阶段以前所发生的关系终结行为，并不那么让人满意，此时企业和客户之间还没有建立起信任关系。随着关系的深入发展，信任可能会经历着产生、成长和强化的过程。可以说，亲密、持续的关系是建立客户信任的关键因素。根据信任的内涵（交换一方对另一方充满信心，并愿意依赖对方的行为）可以知道，只有在第 3 阶段或者以后阶段，关系终结才是可供服务人员选择的策略之一。

在关系终结的过程中，企业需要保持真诚并说服客户相信“结束关系是保留共同目标并让双方都不受损害的最好的方式”。鉴于此时已经与客户建立起良好的关系，客户往往也会对企业的决策和行为表示理解和支持。这样结束客户关系的方式，就是“完美地以令客户满意的方式终结客户关系”。有时，就算是一项消极的决策，如果在做出决定前，经过深思熟虑，那么它也可能会成为有益的决策。如果企业与客户能够就关系的终结达成共识，那么企业很可能在不久的将来与该客户重新建立新的关系，并且有可能因为该客户的口碑推荐作用而与新客户建立起合作关系。

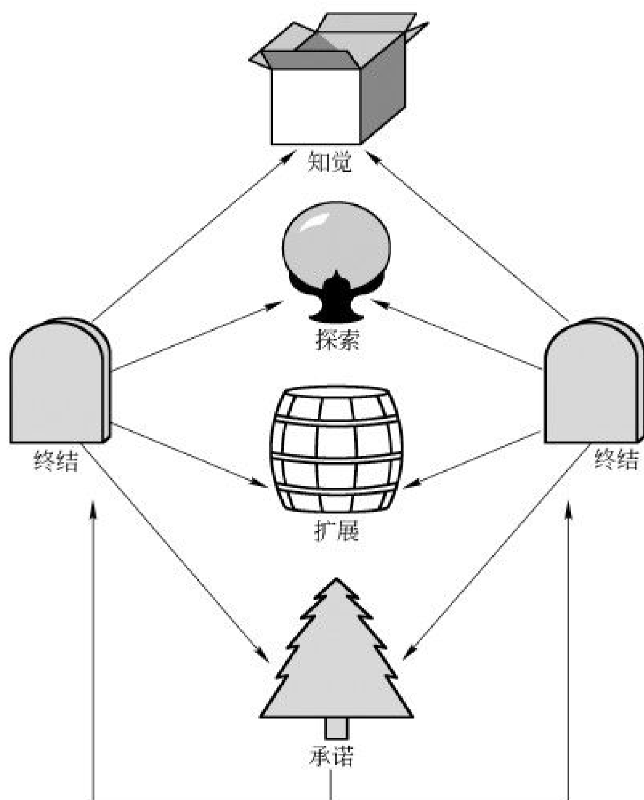


图 7-6 卖方——买方关系的 5 个阶段

注释：关系终结与每一阶段都存在联系，说明了关系的终结在每个阶段都可能发生

5 ．利用“会外之会”的能力

客户服务人员需要参加客户会议，这是能够建立客户关系的最佳场合之一。而且，服务代表可以考虑尽早到达开会场所，以便确保自己有充足的时间与参会人员见面，认识陌生的潜在客户，并与熟悉的客户加深关系。在会议之后，还要留些时间与那些有共同商业兴趣的客户接触。如果有机会亲自主持会议，还应该对会前和会后的见面与沟通做好准备，时刻牢记自己和客户都存在着时间约束。实际上，既然客户与服务人员都有时间压力，那么企业就需要做出权衡，以便向客户传递合适的信息；提早出现在会场，从而确保会议能够准时开始和珍视客户的时间；适当改变会议，而不是完全照搬会议惯例与安

排，以便能够为客户带来体验而不是责任。与此相对，敷衍的惯例性会议，往往对建立客户信任和解决实际问题并没有多大帮助。

6 ．个人的正直与坦诚

正直包括诚实，但所包含的内容往往更多。诚实是讲实话，使自己所说的话符合现实；正直是让现实证明自己的话——履行承诺并满足需求。缺乏正直，会阻碍客户信任的建立。然而，正直并非意味着与客户共享所有信息。客户服务人员必须时刻把握合理的界限。一般而言，如果没有紧急需求，不要过度地与客户共享信息。客户不需要关注每个细节，他们只需要了解主要的影响。因此，向客户传达一些隐秘的事情，反而可能会为企业和客户带来烦恼，而且客户可能会因此觉得企业总是还在隐藏什么。

在实践中，为了在个人的正直与坦诚方面取得成功，往往需要在 4 个层次上保持效率：①让自己可靠，并尽量履行自己的承诺；②让自己保持理性，并依靠理性而非感性做出决策，从而赢得客户的信任；③让自己能够兼听，并愿意接纳有关客户需求的信息，从而为自己赢得信任；④切忌过分推销和夸大，而是尽可能减少承诺并努力履行承诺，从而实现对客户期望的有效管理。有时，对客户直言不讳，公开承认提供给客户的建议中存在的不足或产品与服务解决方案中存在的不足，往往会收到意想不到的效果。此外，正直性与坦诚可以促使服务人员在必要时与客户交换重要信息，即使是坏消息，也是如此。如果消极影响过早地出现了，如何更好地向客户解释也是客户服务人员必须考虑的问题。只有这样，才能改善关系，并增强客户对服务人员和特定供应商的信任度。实际上，在许多情况下，客户对问题的理解并没有供应商所了解的那么多，他们往往很愿意和供应商一起寻找满意的问题解决方案。

7 ．宽慰客户的能力

客户可能会对特定的供应商关系的某些方面感到失望。这种失望可能来源于未被满足的期望、产品性能或者是供应商对客户的误解，而且这种失望有时会表现为客户抱怨。这时，客户服务人员可以选用以下的语句来回应客户“我知道这并不是您想要的结果”，然后试图探寻客户业务会受到多大影响。实际上，不管是否由于企业的原因而导致问题的发生，客户服务人员都要切忌试图保护自尊，以至于不愿意为错误而承担责任。客户不会理会是谁的错误，在客户眼中，供应商就是供应商，而他自己才是客户。

客户服务人员和供应商应该把抱怨看作机会，而不是危机。有关

资料表明，只有 20 %到 50 %的客户愿意告诉企业他们的不满，而有的研究所揭示的这一数字甚至会更少。在客户抱怨的时候，实际上是为企业创造了改善同客户之间的关系的机会。如果企业完美地处理了客户抱怨，就可能把不满意的客户转变为满意的客户。在此过程中，不要与客户争吵，不要责怪客户。纵使客户犯了错误，客户有时仍会相信自己是对的。因此，客户服务人员必须要有良好的态度。一个发怒的非理性的客户，仍然有可能深化客户服务人员对客户的理解。可以说，在很多情况下，改正企业和客户的错误，是企业应该承担的成本。为了节省金钱而失去客户，只会得不偿失。因此，不要试图为了安抚客户而做出你不能履行的承诺，而应该灵活地运用各种客户互动技巧来询问客户并注意倾听，以此寻找到客户到底想要关注什么的答案。如果客户所存在的问题不在客户服务人员的能力或权限范围之内，应该及时地把问题转给高层管理者。如前所述，在有些情况下，完美地以客户满意的方式终结关系才是最优的选择。

虽然我们强调对客户的要求及时做出回应，但也必须认识到：试图当场就解决问题这个策略也存在着固有的陷阱。例如，很轻易的让步可能会让客户觉得与企业“交往”的最好方式就是对企业发怒；如果过分承诺，客户的期望就会再一次得不到满足，客户对企业和服务人员的信任将会土崩瓦解。实际上，客户服务人员可以先让客户尽情地发泄不满，等到他们平静之后，他们自然会发现，问题依然存在，但客户可能会因为服务人员理解了问题并采取了恰当的行动而心情好转。当然，有时也不能一味忍让，每个人都有其承受的极限。如果客户试图越过这一警戒线，你可以把问题升级，然后把问题交给上级管理者。

8 ．注意界限与角色

在与客户进行互动时，服务人员所处的位置让人很容易全神贯注于客户的问题。或许大多数客户服务人员都想取悦客户，但不幸的是，客户可能经常会提出一些不切实际的期望。此时，服务人员不能对无法履行的事情进行承诺。认清自己的角色，时刻提醒自己什么才是界限之内的及自己的位置，是客户互动过程中服务人员经常要思考的问题。换句话说，一般不要对不属于自己的责任范围之内的因素，如价格、成本、时间安排等加以讨论并做出承诺。同时，服务人员应该把每次与客户的互动都看作是一次销售的机会和一种谈判，并综合运用所收集的客户信息，而不是采取直觉判断。此外，切忌说极端的话，如“这很容易”或者“这是不可能的”。当然，运用有效倾听的技巧，对不属于自己知识领域的问题加以记录并积极为客户寻找答案，尽量对客户所遇到的问题加以解释（但是不要做出承诺，因为你很可

能会在未来无法兑现承诺），也是必要的。

9 ．良好的态度

在客户互动过程中，一定要表现出良好的态度，注意礼貌，注意使用肢体语言，穿着得体并力争符合客户的期望。在客户面前与其他人进行互动时，要对自己的态度更加谨慎：声音洪亮而清晰，放慢语速，使用简单的语言，避免使用方言和俗语等。有时，服务人员可能需要频繁地询问客户是否已经理解了自己所希望传递的消息。同时，要避免带有宗教色彩和政治色彩的笑话。总之，服务人员对自己的幽默，要慎之又慎。在互动过程中，客户通常会根据服务人员的穿着和言行加以判断。例如，有关研究表明：一个人的穿着可以为别人带来有关个人价值的信息，而不论服务人员是否已经意识到这一点。面对良好的态度，客户可能会觉得服务人员十分关心自己与企业互动的所有方面，从而更愿意与服务人员分享自己的关注焦点和有关企业产品或服务的信息。

当然，有效客户互动的能力及客户互动中应该注意的因素还有很多，限于篇幅，在此不能一一列出。表 7-5 概括出如上所述的主要客户互动技巧。

表 7-5 客户互动技巧

技　　巧	内　　容
基于持久关系理念的及时回应	与客户发展关系，关注客户关系而不是客户交易；收到客户请求以后，尽快地反馈并告知客户有关的计划
理解客户	尽可能多地了解客户信息
客户信任	与客户的每次接触都是增强信任度的良好机会，要加以充分利用
有效倾听	以理解客户为目的，积极倾听客户心声
完美地以客户满意的方式终结关系	当与客户建立了互相信任的关系以后，可以用对双方都没有伤害的方式结束客户关系
会外之会	尽早与与会者见面并进行社交活动；会后与有共同商业兴趣的与会者交谈
个人的正直坦诚	不要刻意对客户隐瞒必要的信息，但不能跨越界限或自己的角色
宽慰客户	不要与客户争吵；了解客户的业务受到影响的程度；不要做自己无法履行的承诺
注意界限	把与客户的每次接触看成一次机会和一种谈判；在交谈中不要掺杂商业要素；在权责范围内对客户做出承诺
良好的态度	有礼貌；穿着得体，满足客户期望；展示对别人的敬意（包括竞争对手）；在客户面前进行互动时，也要注意自己的态度

7 ．2 ．3 互动渠道的管理与整合

企业正在朝向多渠道整合的方向迈进。为此，有必要深入认识多渠道客户互动管理的意义及其收益和挑战。例如， Forrester 的报告中指出， 63 %的分销商期望使用 3 种或更多的互动渠道；而 37 %的欧洲消费者使用因特网渠道来调查产品的性能，其中 85 %会购买自己在因特网上所认定的产品。下面就对多渠道客户互动管理进行界定，并分析由这种变革所带来的机遇与挑战，分析企业的应对策略和措施。

1 ．对多渠道客户互动管理的定义

本章把多渠道客户互动管理界定为：运用一个以上的渠道或媒介来管理顾客，而且在跨渠道或媒介中表现出协调一致性。需要强调的是，在上面这个定义中，所强调的是各个渠道或媒介应该协调一致，而并没有说是以同样的方式，这是因为：不同渠道有着不同的使用目的，而且使用方式也存在差异。例如，在一个复杂的、技术性、 B-to-B 环境中，销售人员可能在解释产品性能、满足目标、处理客户疑问、建立首次客户接触方面做得最好。但即使在这种情形下，也可以利用网站或者呼叫中心来记录和检查企业产品和服务的交付能力。类似地，在某些情况下同一互动渠道的使用方式可能会存在差异。例如，如果有人想购买其他客户在最后一刻退掉的飞机票，他可以登录拍卖网站，因为其他互动渠道并不能具备这种渠道的成本收益比率。换句话说，多种互动渠道综合运用，往往可以发挥每一种渠道的优势。一般而言，多渠道客户互动战略，可以为许多客户提供众多的接触点，客户可以通过这些接触点与企业进行更有效的互动。

2 ．多渠道客户互动的重要性

多渠道客户互动之所以重要，主要有以下两点原因。①新的互动渠道技术的发展：增加的可靠性、存储速度、远程交流技术以及音频、视频和数据的会聚。②客户需求和期望：有些客户期望可以用更加一致的方式使用技术和流程并对互动加以管理。

尽管现在让每个互动渠道直接与特定的客户保持联系已经变得相当容易，并且可以由此得到客户与供应商互动的最新数据，并遵循相关的联系程序，但这么做也是需要成本投入的。那些为多渠道客户互动摇旗呐喊的企业，往往是实现多渠道策略过程中存在困难最多的企业。它们可能拥有庞大的客户基础、最复杂的产品线、最长的系统开发时间，而且这种特征的企业大多为从事金融服务、物流和制造业。

3 ．多渠道客户互动的收益和挑战

（1）收益

多渠道客户互动管理的收益是巨大的，这包括为客户关系改善和企业效率提升所带来的巨大好处。①为客户关系带来的好处主要有：确认和利用增加每位客户价值的机会；增加便利性和改善客户体验，增强客户从供应商处购买产品的动机；改善企业新品牌运营的能力，为品牌认知创造积极的影响并降低品牌失败的风险，同时还能够诱导客户对品牌忠诚并增加购买率。②为企业效率带来的好处主要有：通过共享流程、技术、信息来提高企业效率；增加企业柔性；提高与业务伙伴交易的效率，并削减他们的成本；提升从客户数据中寻找客户需求信息的效率，为企业的增长标明新的路径等。③客户所得到的好处主要有：增加客户与企业互动的渠道选择自由度；提升在不同渠道之间进行转换的能力，并轻松地根据情境选择相应的互动渠道。其中，这里所说的情境包括客户的偏好、特定的用途及互动的类型等。对企业而言，渠道整合加深了客户数据在不同渠道之间共享的程度，丰富了客户资料，增加了交叉销售机会，使企业更有可能充分满足顾客的需求。

（2）挑战

当然，企业在从单一互动渠道向多互动渠道转变的时候，在进行多渠道整合的时候，都存在着风险并面临着特定的挑战。企业可能面对的挑战主要有：对不能令人信服的多渠道进行大量投资，对技术进行投资的 ROT（ Return on Investment ，投资回报率）偏低；对客户数据整合并使之标准化的过程存在问题；不能很好的整合具有不同数据模型的不相关系统；削减和废弃企业原有互动限制的困难。根据对 50 家美国零售企业的调查，有 48 %的企业对跨渠道互动的客户一无所知。他们所遇到的最大的问题是：在各个客户接触点上，企业无法马上识别出特定的客户，也无法迅速地找到相关的客户信息。

4 ．多渠道互动的驱动因素

目前，越来越多的企业开始强调构建完善的客户互动体系，对客户互动渠道进行整合管理。通过对客户互动渠道的设计和管理，企业可以有效地满足客户在不同购买周期阶段与企业进行互动的所有需要。在现代的企业实践中，在每一特定的客户购买周期阶段中都存在着几个互动渠道。概括而言，企业之所以对多渠道客户互动表现出越来越大的兴趣，主要是基于以下几个驱动因素。

（1）客户需求

客户对便利性的渴求推动了多渠道整合需求的增长。客户期望进一步提高互动的反应速度，而且可供选择的互动方式也逐渐增加。通常，客户会倾向于为某一特定种类的互动选择特定的渠道。例如，在实际进行采购时，不少客户最可能选择的渠道是亲自去商店。比较而言，在购买前进行选择的时候，可能选择的是比较方便的网络渠道。在 Forrester 的调查中， 46 %的客户通过网络进行决策，但购买却不是通过网络进行的。与此相对，约有 27 %的客户不通过网络做决策，但却通过网络进行采购；通过网络做出决策并通过网络进行购买的只占 17 %左右。实际上，多数企业可能都无法在每个渠道上都很好地满足客户的需求。企业需要做的，只是在特定的渠道上满足目标客户群体的特定需求就可以了。

（ 2 ）互动渠道成本

通常，企业通过多重结构、管理小组、技术和不同的营销策略对互动渠道进行管理和控制。通过互动渠道战略的整合，企业能够实现对员工能力、技术、流程、营销战略的共享和重新利用，这有助于改善企业的渠道成本结构。例如，通过对高价值客户的习惯和偏好进行研究，往往可以帮助企业认清哪些渠道投资过多，而哪些渠道没有提供最优的投资回报，从而认清哪些渠道需要减少投资或进行资产重组。

（ 3 ）战略竞争优势与差异化

企业的新产品可能在几天之内就被竞争对手所模仿，价格在几分钟之内就可能大幅度削减。诸如此类的策略往往不具有难以模仿性，因而很难给企业带来战略竞争优势。相对而言，品牌和多渠道管理能力等，则是可供企业采用的、为数不多的、面向客户的差异化方式。这种差异化，往往可以为企业带来持久的竞争优势。

（ 4 ）客户使用互动渠道方式的多样化

对于分销渠道实现同步化的企业而言，它们可以保持并获得更多的市场份额或客户份额。有关研究表明，具有多重互动渠道的企业对客户往往更有吸引力。根据波士顿咨询公司（ Boston Consulting Group ）的调查结果，具有非网络互动渠道和整合的因特网互动渠道的零售商，往往可以在市场上获得更大的市场份额或客户份额。而且，在使用网络渠道进行互动的客户中，满意客户的交易次数是不满意客户的 2 ． 5 倍。企业可以通过分别针对不同细分客户群体的独特偏好，设计多重互动渠道并对其进行整合，这不仅可以有效地挽留客户和提升客户忠诚，而且还能够提升客户终身价值。

资料卡：有效的客户互动活动是促进客户满意的重要因素

虽然人们已经对客户满意及其重要性达成了共识，但长期以来，理论界和企业界对“客户互动”的关注却相对较少。所谓“客户互动”就是指企业与自己的客户之间的“互动”，这种互动的根本含义在于：企业要了解客户，企业要持续地了解客户，要使客户了解企业，要使客户关注企业，要在企业和客户之间建立起“情感”纽带。也许，有人对“客户了解企业”已经有了一定的认识，因为客户如不了解企业，就不可能成为企业的客户。但很多事实表明，较多企业却对“使客户了解企业”认识不足，或感到无能为力。正是由于这种“无能为力”，使企业在客户满意方面所做的很多努力的效果打了折扣。

“客户互动”的关键是“互动”，这种“互动”表现在企业的“动”和客户的“动”两个方面。可能有人认为企业“动”容易，让客户“动”难。实际上，客户时刻都在“动”，只不过是我们没有去关注，没有去利用而已，如所有客户都会很认真地把自己的需要告诉给供应商，所有客户都愿意把自己的不满告诉给供应商，所有客户都更愿意看到供应商在进行改进等。但问题是，有些企业对客户的心态不了解、不关注，也未建立相应的互动渠道去倾听客户的心声，更不愿把自己的努力告知客户，这就产生了认为客户互动相对较难的认识。在实践中，多数企业都会不惜成本地宣传自己的产品或服务，宣传自己的企业，但往往对了解客户、倾听客户的心声投入不够。也有的企业只让客户了解自己的正面，对负面和困难，对自己的改进的努力则闭口不言，甚至纳入“保密”范畴。殊不知，没有一个客户会相信自己选择的供应商是十全十美的企业。大量研究和事实告诉我们，真诚有效的客户互动将产生良好的效果。常见的客户互动活动包括：拜访、建立信息沟通渠道、互派培训师、联谊活动、共同组成改进专案组等。在互动活动中，形式是需要的，但内容更为重要。在内容方面，把产品和服务的真实质量水平，把一时难以克服的困难，把自己改进的努力和成效以适当的方式告知客户，这是一个普遍未引起重视的领域。“客户互动”的实施主体应该是企业，但这一互动需要的真正主体实际上是客户。只要每个企业努力了，客户将会乐观其成，将会积极配合，将会促进客户满意的提升。

7．3 客户互动的进展与动态

随着信息技术的发展、企业管理经验的积累和竞争的加剧，客户互动的管理也有了新的进展，其中十分重要的表现就是客户管理的互动（Customer Managed Interaction，CMI）、个性化的客户互动和客户互动中心（Customer Interaction Center，CIC）等。

7．3．1 客户管理的互动

新技术的发展和管理理念的演进等，彻底改变了客户与企业之间的关系，并加剧了竞争。为了成功地应付这些挑战，许多企业实施了 CRM 系统，以便通过更密切的联系来挽留客户和探查客户的偏好。但随着客户选择的不断增多，许多客户不再长久地忠诚于某一家企业，不少 CRM 的实施也因为获取和管理客户知识而失败。因此，如何解决这一问题，如何获取完整的客户信息，成为摆在众多企业面前的一大挑战。在传统的 CRM 系统中，客户联系中心（或客户互动中心）是 CRM 系统的 3 个基本组成要素之一，但企业要获取完整的客户信息，就必须从基本的接触点（ touch-point ）开始来改变并管理客户与企业的互动方式。相应地， CIM （ Customer Interaction Management ，客户互动管理）也逐渐向客户管理的互动（ CMT ）转变。下面就简要地介绍 CMI 的起源、 CMI 的潜在技术要求，并剖析 CMI 对客户和企业的影响。

1．CMI 的起源——数据完整性的层次和差距模型

1）数据完整性

数据完整性的意义在于：企业利用单一的、一致的数据仓库来满足客户的服务期望。其中，一致性意味着信息系统的各个组成要素的协调与统一。在客户管理的互动中，企业之所以需要完整的数据，是因为可以整合不同的职能部门和多重互动渠道，以便有效支持企业与客户的互动，并实现客户知识的完整与统一。从这个意思上讲，数据完整性主要包括以下几个层次。

（1）企业水平的数据完整性

如果企业对客户互动的看法全面而深入，那么这就是企业水平的数据完整性。从技术层面上看，这种完整性的形成，需要企业从不同运营系统中抽取信息并建立单一的客户数据库。

（2）行业水平的数据完整性

如果企业对本行业中的客户互动有着全面而深入的看法，那么就出现了行业水平的数据完整性。在实践中，可以把这种客户观念看作是行业中各个企业的客户观念的整合。由于企业了解客户在整个行业中的行为，所以企业可以向客户提供高质量的建议和信息支持。

（3）客户水平的数据完整性

客户水平的数据完整性是建立在行业水平数据完整性的基础之上的，而且往往需要企业对客户的偏好和未来规划有着深入的理解。这一层次的完整性可以为客户互动提供最全面、最深入的信息基础。客户完整性往往要求客户提供有关个人偏好的完整信息及其他相关信息，以便使企业为其提供最适合、最准确的产品或服务。

2 ）差距分析（ gaps analysis ）

一般而言，不同水平的数据完整性，对企业与客户关系有着不同的影响。这可以通过数据差距、推断差距和劝告差距来加以描述，如图 7-7 所示。

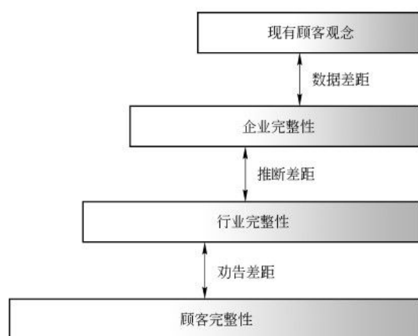


图 7－7　数据完整性水平与差距分析

资料来源：WATSON R T，PICCOLI G，BROHMAN M K，et al. Customer-managed interactions：working paper. The University of Georgia，2005：6.

（ 1 ）数据差距（ data gap ）

企业当前拥有的客户观念与企业应该具备的客户观念之间的差距，往往可以导致客户服务有效性的降低。为了更好地为客户提供服务，往往要求企业可以对客户的交易历史进行快速查询。如果企业不能够迅速地为销售人员提供这些数据，就很难确保客户服务水平不低于客户的期望，从而导致客户的不满，进而导致客户期望价值与企业传递价值之间的差异——低服务水平的传统理念。

（ 2 ）推断差距（ inference gap ）

企业水平的数据完整性与行业水平的数据完整性之间的差距，会阻碍客户互动水平的提高。企业试图利用有关客户过去行为的推断来管理客户互动，这看似是客户观念的体现，但其实不然。通常，在行业水平上，企业的客户互动所带来的信息并不完整，种种不完整的客

户知识可能会对企业的客户需求、期望和潜在价值认知产生不良影响。

（3）劝告差距（advice gap）

行业水平的完整性和客户水平的完整性之间的差距，就构成了劝告差距。这种差距限制了企业为客户提供适当忠告的能力。由于企业只知道客户的历史行为而不了解客户的现在和未来的需求，所以往往无法为客户提供有价值的信息。但与此相对，客户往往希望企业能够展望未来，但信息系统的内部结构却不能提供展望未来所需要的完整信息。因此，为了达到双赢的目的，客户必须参与到这一过程中，自愿给企业提供信息，以便使企业能够向客户提供正确的建议和咨询信息。

2．CMI 的优势

在理论上，往往可以把企业与客户之间的关系划分为几个连续的阶段：需求、获取、拥有和终结，这就是所谓的客户服务生命周期模型（Customer Service Life Cycle，CSLC）。在不同的关系阶段，企业可以使用信息技术对客户互动与关系进行优化。但随着因特网和计

算机技术的发展，客户的信息访问能力和信息主动权水平都不断提高，从而为 CMI 的诞生创造了条件。可以说，CMI 观念的强化，离不开两种核心理念。①在如上所述的 CSLC 模型的每个阶段，客户都保留了自己对互动的控制权。其中，这种控制权包括对是否进行互动、互动的时间、互动的方式及互动所产生信息进行控制。②由于客户在交易数据产生的过程中就保留了控制权，所以客户能够收集到与每个行业中不同企业进行互动的信息。这样，CMI 观念就可以在很大程度上缩小推断差距和劝告差距。由此可以看出，在既定的行业中，只有客户才能够勾勒出有关其过去行为和未来偏好的完整画面。显然，在以企业为中心的客户互动情况下，这种客户观念的数据完整性是不可能实现的。

3．CMI 的流程

在最简单的 CMI 中，基本流程主要包括客户与企业之间的一系列彼此分离的销售和服务冲突。CMI 记录这些互动，并以一种标准的形式把数据传递给客户，并储存起来以备将来使用。图 7-8 描绘了 CMI 的一般流程，即客户从数据库中的历史记录和当前情形中分析出自己的需求方向，客户把具体的需求文件发送给不同的企业以便寻求

企业的建议，客户收到企业的回复并决定具体购买什么和向谁购买。

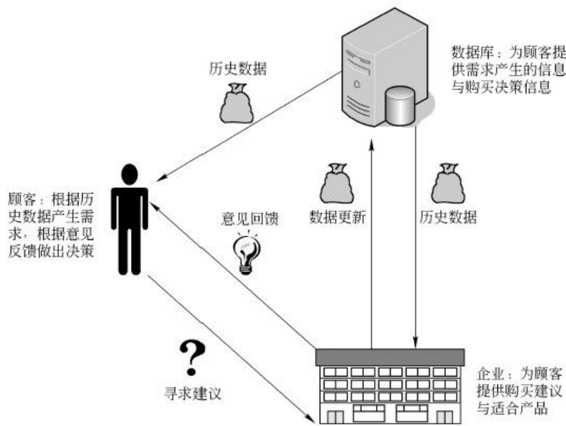


图 7-8CMI 的一般流程

在有些情况下，客户可能会试图与企业进行谈判，以便获得折扣或优惠价格。例如，一位经常乘坐飞机的旅客②，可能会在一段时间内与许多航空公司进行互动。随着客户数据的积累，在达到某个临界点以后，客户觉得自己的数据储备已经达到了航空公司判定有价值客户的标准。此时，客户可能会给不同航空公司发送一份关于自己旅行历史的数据记录，并促使航空公司通过“投标”来赢得业务。航空公司在接到数据记录以后，开始进行处理，并尽快为该客户量身定做基于客户未来旅行情况的折扣协议。然后，客户浏览所有回馈并做出恰当的选择决策。如上所述的流程，就是典型的请求建议书（ Request for Proposal ， RFP ），它已经在复杂性较高的产品和大单项目中得到了广泛的应用。无疑， RFP 为 CMI 提供了美好的前景。但鉴于 RFP 的成本较高，大部分 RFP 应用仍旧集中在高成本项目和复杂产品的交易之中。 RFP 之所以成本较高，是因为在此过程中要根据需求收集、管理和传播相关的信息。相信在不久的将来，随着计算机和网络技术的普及和发展，相关的交易成本也会随之降低。这样， RFP 就可以应用到更广阔的产品和服务交付领域之中。由此不难看出 CMI 的未来应用价值。

4 ． CMI 的技术层面

虽然 CMI 有助于提升企业与客户互动的有效性，但 CMI 的设计不可避免地涉及一些技术层面的问题，并主要体现在 CMI 系统的结构设计与系统开发之中。下面就以把互动媒介作为基础架构的 CMI 方式为例加以阐述。

在这种方式中，客户使用请求和回应模型来控制互动的方式、互动的内容及互动的时间安排。如图 7-9 所示，首先是客户提出服务需求，并通过特定的媒介传达给相关的企业。例如，客户把自己所拥有的 CD 清单通过媒介发送给供应商，向供应商寻求购买建议。在接到请求之后，供应商会对客户的清单进行分析，并在此基础上给出定制化的建议。

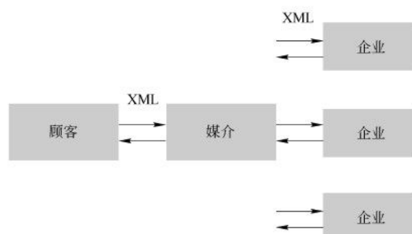


图 7－9　CMI 的请求和回应模型

注释：XML，即可扩充的标记语言，是定义数据交换标准的一种计算机语言

资料来源：WATSON R T，PICCOLI G，BROHMAN M K，et al. Customer-managed interactions：working paper. The University of Georgia，2005：12.

在这个过程中，媒介一般扮演着以下两种关键角色。首先，保持与销售商的联系。这样，客户就能够确信市场机制仍在发挥作用，而且供应商之间也可以围绕建议的优劣和价格的高低而展开竞争。其次，排除客户数据与客户隐私之间的联系。在许多情况下，如果客户需要服务，他们需要向供应商提供自己的信息，其中可能还会包括一些隐私。但媒介的出现，却可以在一定程度上保护客户的隐私。在把信息转发给供应商之前，由媒介负责把其中的客户身份认证信息“剥离”出来，从而很好地保护了客户的隐私。在接到供应商的回应时，只有媒介才能把相关的回应转发给特定的客户。只要有媒介在其中充当调解人的角色，客户的隐私就不会受到侵犯。同时，媒介的存在还为企业服务增加了新的内涵。

7．3．2 个性化的客户互动

随着信息技术的发展，现代的客户互动方式变得越来越丰富，以致于许多企业都不得不在众多的互动方式中寻求最适合特定客户的互动方式或几种方式的组合，以便优化整合客户互动渠道，从而产生了个性化的客户互动。个性化的客户互动就是整合深邃的客户理解力和营销执行力，以便为客户提供相关的产品和信息，提高客户的忠诚度。其中，这种个性化是企业成功的关键。例如，个性化可以通过优化企业与客户的网上对话来实现，并对企业交叉销售和升级销售能力的增强产生重要影响。可以说，与客户的每次互动，都是挽留客户、

促进销售或失去客户的互动。虽然存在着多种可供企业选择的互动渠道，但无论通过何种渠道，企业都必须要理解客户的需求和偏好。只有这样，才能与客户更有效地进行互动——个性化的客户互动，而且这种有效的个性化互动技术是以跨渠道的客户数据为基础的。从消费者的角度看，他们往往愿意为企业提供个人信息以便换取更具有附加值的关系或服务。在当今的网络经济时代，如果企业能够利用网络互动技术和网站设计能力来直接或间接地收集客户信息，那么客户与企业之间的关系必将得到巩固，更富有价值。通过优化面向特定客户的互动，企业可以与客户进行个性化和及时的交流与对话。

1 ．个性化的客户互动的例子

我们先来看一个有关个性化的客户互动的例子。有一名匿名的网站访问者访问了 Gizmos ． com 网站。如果他具有进行个性化互动的意愿，那么该网站的营销小组需要根据这一访问者的兴趣来定制相应的互动工具，以便真正实现个性化互动。例如，营销小组为该客户提供持久的免费送货服务，以激励客户在网站上进行注册，并在注册的过程中询问客户感兴趣的有关问题。当客户继续浏览网站的时候，实时的客户个性化技术可以向客户推荐特定的图像、广告和产品与服务信息。当客户在购物车中放人物品时，交叉销售的商品或服务信息会在商品交付中自动展现在客户面前。

由此我们不难看出，新技术的使用可以让营销人员在与客户进行个性化的互动时变得更加灵活，更富有柔性，更具有效率；利用网上和网外的、已知的或匿名的客户数据，并根据客户的个性与消费模式等进行定制，实现完美的整合互动。成功的个性化互动技术有助于确保企业可以准确地提供客户真正想要的东西。企业的产品或服务越是符合客户的需求与偏好，客户对企业也就越是满意，企业所获得投资回报率（ ROI ）和客户忠诚程度也就越高。

2 ．个性化互动的驱动因素与主要障碍

企业为了加深对客户的理解，就必须对客户的习惯和实时需求给予足够的战略关注。无疑，这构成了个性化互动的主要障碍。这是因为：在此过程中，企业很可能会侵犯客户的隐私，而且企业也要为客户个人信息的收集而付出相应的成本。不过，有关研究已经表明，个性化互动往往可以大大提高企业的销售增长率。根据 CDT （ The Center for Democracy andTechnology ）。的研究结果， 78 %的因特网用户表示愿意为了服务的改进而提供个人信息。由此可见，客户与企业的对话，或者说是个人信息与个性化服务的交换，必须使客户和企业同时获得价值；否则，个性化的客户互动就无法实现。那些获

得了客户信任并了解更多客户购买偏好的企业，往往可以有效地提升客户平均价值或客户终身价值。个性化的客户互动，往往可以让企业为客户提供更加适合其需求的产品与服务，并提高客户对交叉销售和升级销售的反应率。

同时，企业也不能单纯地依靠客户来提供企业所需要的全部信息。在实践中，与客户的个性化互动必须建立在对各种客户信息进行分析的基础之上。也就是说，只有在利用网络数据与非网络数据的基础上，并综合考虑预测情况、特定的互动背景和商业目标，个性化的互动技术才能真正发挥作用。随着环境的动态变化，技术也会随着环境的变化而发生改变。因此，企业必须在众多的互动技术中根据特定的互动情境做出选择。那么什么才是适当的实时互动技术呢？一般而言，适当的实时互动技术往往具有开放性，能够与其他的实时系统（包括网页和联系中心系统）方便地整合起来。在实践中，只有通过整合历史数据（近况、频度、货币价值、预期分析、削弱的可能性和终身价值）和客户互动的实时背景，才能真正实现有效的个性化互动。

７．３．３客户互动中心

对企业信息系统进行评价的标准，是这一信息系统能否为企业创造价值和创造多少价值。现在的客户联系中心又有了新的发展方向，而且这种发展深深地影响了企业与客户之间的互动方式，越来越多的企业需要寻找整合客户战略和优化关系价值的有效途径。实际上，原有的客户联系中心（ Customer Contact Center ）只不过是客户互动中心（ Customer Interaction Centre CIC ）发展的一个初级阶段。只有客户互动中心，才能真正为企业实现实时的、全面的客户互动管理奠定技术基础。而且，客户互动中心的理念可以帮助企业改进原有的客户联系中心，使客户与企业之间的互动更富有效率。一般而言，客户互动中心都是从客户战略开始的，它整合了从特定的客户细分中获取收入和利润的业务流程，从而为企业带来了持久的竞争优势。

１．客户互动中心的技术组成

客户互动中心是各种互动智能工具集成在一起而形成的交流应用软件套装。客户互动中心的建立可以提升客户接触中心或联系中心的绩效。对于客户导向的企业而言，更是如此。在技术层面上， CIC 主要包含 TDM （ Technical Document Management ，技术文档管理）和 SIP （ Session Initiation Protocol ）协议支持的、以 IP 为基础的数据交换。而且，所有基于 IP 的互动中心软件都使用 Intel 主机媒体处理（ Host Media Processing ， HMP ）软件产品。同时， CIC

还包括以下技术要素：桌面呼叫软件（能够进行完全的呼叫控制）、基于技术的路由和多媒体排队与路由（可以自动分配呼叫）、带有选择性语音识别的 IVR （ Interactive Voice Response ，互动语音应答）、传真服务器、屏幕弹出功能（ Screen-Pop ）、网页聊天与呼叫回应、统一信息，以及呼叫管理与记录等功能。图 7-10 描绘了 CIC 的典型技术构成。

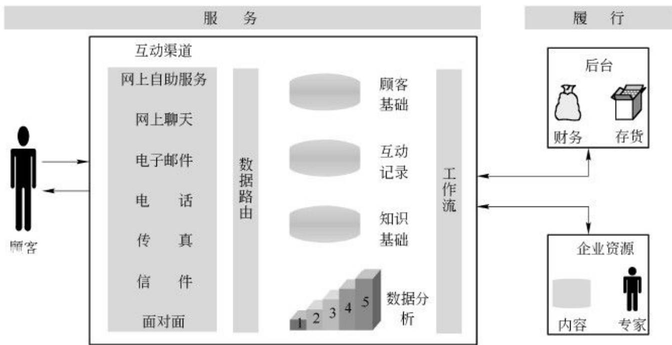


图 7－10　CIC 典型的技术组成

根据以下资料绘制：MIKOL T. Progress toward a customer interaction center. Telemarketing & Call Center Solutions. Oct 1997.

2 ．客户互动中心的演进

在过去 10 年里，企业的客户互动发生了巨大的变化。在许多方面，呼叫中心都不能满足企业的互动需求。传统的呼叫中心，扭曲了客户的价值且只关注企业内部的方方面面。结果，随着环境的变化和技术的发展，许多驱动因素都促使传统的互动中心发生转变，如互动量的增加、互动渠道的进化和日益提高的客户期望等。其中，每种驱动因素都驱动了客户互动的转变及互动需求的提高。通过采纳新的技术，客户互动的技术层面发生了一系列变化，如图 7 — 11 所示。

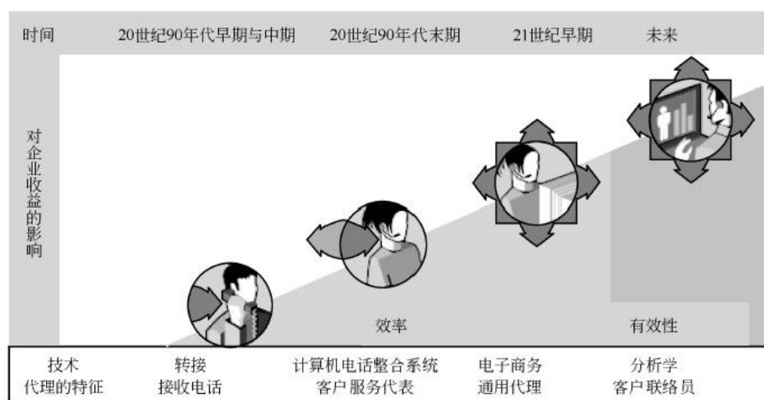


图 7－11　客户互动中心的演进

根据以下资料绘制：INFORTE. Point of view：driving profitability through customer service，2005：1.

在 20 世纪 90 年代早期和中期，入站呼叫中心应用电话交换技术和定向呼叫管理，有效地对呼叫和服务请求进行管理。在 20 世纪 90 年代末期，呼叫中心更加强调客户护理，更加强调利用计算机电话整合系统更快地认证呼叫者的身份，并以最大化客户服务代理的生产率为目标。在最近几年，随着网络相关技术的采用和服务代理向通用代理的转化，客户服务中心开始向多渠道的联系中心演进。现在，客户联系中心必须与企业的客户战略有机地整合在一起，并随着时间的推移而努力优化企业与单个客户的关系。可以说，客户联系中心实际上已经成为客户互动的枢纽，可以跨渠道提供有关每个客户的、综合的实时信息，从而为客户联系中心的工作人员根据特定的情境和客户特征进行个性化的互动成为可能。

7．4 客户抱怨处理与服务补救

对于企业而言或者对于任何事情来说，完美无缺的状态往往是不可能达到的。在客户互动过程中，服务失误也不可避免。因此，如何看待服务失误，往往是对服务提供者服务导向的真正考验。作为客户互动管理中的重要内容，对服务失误和客户抱怨进行恰当的处理，就成为企业提高服务质量的契机，而且也构成了客户互动管理的一大挑战。

7．4．1 客户抱怨处理

为了更有效地处理客户抱怨，有必要率先理解客户抱怨的原因，正确地认识客户抱怨，掌握处理抱怨的各种技巧并进而构建起客户抱

怨的处理体系。

１．客户抱怨的原因

客户为什么会抱怨？显然，感到不满的客户才更有可能抱怨。如前所述，客户满意主要涉及以下３个方面：客户期望、产品和服务的质量，以及服务人员的态度或行为。其中，客户期望在客户对供应商的产品和服务的判断中起着关键性作用，客户把自己所要的或所期望的东西与他们正在购买或消费的东西进行对比，以此评价购买的价值。

（１）客户期望

在一般情况下，当客户的期望值越高时，购买产品的欲望也就越大。但当客户的期望值过高时，就会使客户的满意度降低。比较而言，当客户的期望值较低时，客户的满意度可能会有所提高。因此，供应商应该适度地管理客户的期望。当期望管理失误时，就容易导致客户产生抱怨。其中，客户期望管理的失误主要体现在以下两个方面。①“海口”承诺与过度销售。例如，有的网上商店承诺包退包换，但是一旦客户提出时，总是找理由拒绝。②隐匿信息。例如，在广告中过分地宣传产品的某些性能，故意忽略一些关键的信息，转移客户的注意力。这样的管理失误往往导致客户在消费过程中产生失望的感觉，从而产生抱怨。

（２）产品或服务质量问题

简单来看，产品或服务质量问题主要表现在：①产品本身存在问题，质量没有达到规定的标准；②产品包装存在问题，并导致产品损坏；③产品存在小的瑕疵；④客户没有按照操作说明进行操作而导致故障。

（３）服务人员的态度或行为

企业通过服务人员为客户提供产品或服务，服务人员缺乏正确的推荐技巧和工作态度都有可能导致客户的不满，并产生抱怨。这主要表现在：①企业服务人员的服务态度差，不尊敬客户，缺乏礼貌，语言不当，用词不准，引起客户误解等；②缺乏正确的推销方式，缺乏耐心，对客户的提问或要求表示烦躁，不情愿，不够主动，对客户爱理不理，独自忙乎自己的事情，言语冷淡，似乎有意把客户赶走等；③缺乏专业知识，无法回答客户的提问或是答非所问；④过度推销，过分夸大产品与服务的好处，引诱客户购买，或有意设立圈套让客户

中计，强迫客户购买等。

２．树立对客户抱怨的正确认识

过去，在面临客户抱怨时，供应商往往认为是他们在找麻烦，从而只认识到了客户抱怨给供应商带来的负面影响。实际上，这种观念是存在偏颇的。从某种角度来看，客户抱怨实际上是企业改进工作和提升客户满意的机会。对客户的不满与抱怨，企业应采取积极的态度来面对。例如，无数企业的实践表明，对服务、产品或者沟通等原因所带来的失误进行及时补救，往往能够帮助企业重新建立信誉，提高客户满意度，维持客户的忠诚度。

（１）提高企业美誉度

客户抱怨发生以后，尤其是公开的抱怨行为，企业的知名度可能会大大提高，企业社会影响的广度与深度也都有着不同程度的扩展。但不同的处理方式，往往会对企业形象和美誉度产生重要影响。在积极的引导下，企业的美誉度往往会经过一段时间的下降之后迅速提高，有的甚至直线上升；与此相对，消极的态度，听之任之，予以隐瞒或不与公众合作，企业形象和美誉度则会随着知名度的扩大而迅速下降。

（２）提高客户忠诚度

有关研究表明，对于抱怨的客户而言，如果问题得到了圆满解决，其忠诚度可能会比从来没遇到问题的客户更高。因此，客户抱怨并不可怕，可怕的是不能有效地化解抱怨，最终必将导致客户流失。在企业的经营实践中，如果一直没有客户抱怨，倒可能存在某些潜在问题。

哈佛大学李维特教授曾说过这样一段话：“与客户之间的关系走下坡路的一个信号，就是客户不再抱怨了。”美国的一家消费者调查公司 TRAP 公司曾进行过一次“美国消费者的抱怨处理”调查，探讨了客户抱怨与重新购买及品牌忠诚等变量之间的关系。一般而言，从客户抱怨处理的结果来看，客户抱怨可能会给供应商带来的利益是：客户对供应商就抱怨处理的结果感到满意，从而继续购买供应商的产品或服务，即因客户忠诚的提高而使企业获得的利益。例如，根据 TRAP 公司的调查结果，在可能损失 １ ～ ５ 美元的低额购买中，提出客户抱怨并对供应商的处理感到满意的客户，进行重复购买的比例达到 70 %。相对而言，那些感到不满却没有采取任何行动的客户，其重复购买的比例只有 36 ．8 %。而在可能损失 100 美元以上时，提

出抱怨并对供应商的处理感到满意的客户，其重复购买比例约为 54 ．３％，而那些感到不满却没有采取任何行动的客户的重复购买比例只有９ ．５％。由此可见，对客户抱怨的正确处理可以有助于提升客户的忠诚度，可以保护乃至增加供应商的利益。同时，这也反映了这样一个现实，即要减少客户不满，企业就必须妥善地化解客户的抱怨。此外，也有研究表明：一个客户的抱怨往往代表着另外有 25 个没说出口的客户心声。对于这 25 位客户而言，他们认为与其抱怨，还不如出走（转换供应商）或减少与该供应商的交易量。这一数字更进一步表明了正确地、妥善地化解客户抱怨的重要意义。实际上，只有尽量化解客户的抱怨，才能保持和提高客户的满意度，才能维持乃至增加客户的忠诚度。

（３）客户抱怨是企业的“治病良药”

企业的经营成功往往也离不开客户的抱怨。从表面上看，虽然客户抱怨可能会使企业员工觉得“难堪”，但实际上却可以给企业的经营敲响警钟，如在工作的什么地方存在着隐患等，而解除隐患往往能够赢得更多的客户。同时，有些忠诚的客户可能会有“不打不成交”的经历，他们不仅是企业的客户，而且还是企业的亲密朋友。善意的监视、批评或表扬，往往表现出他们特别关注和关心企业的发展。正是从这个意义上讲，客户抱怨实际上是企业求之不得的好事。

如果企业换一个角度来思考，实实在在地把客户抱怨当作是一份礼物，那么企业就能充分利用客户的抱怨所传达的信息，实现持续的改进或创新。对于企业来讲，有关客户不满的信息有时唾手可得，但作为来自客户及市场方面的信息，客户不满在实践中却并未得到充分的利用。其实，客户抱怨是企业实现改善的基础，企业必须真诚地欢迎那些抱怨的客户，并使客户乐意把宝贵的意见和建议贡献出来。

３．客户抱怨的处理

既然客户抱怨不可避免，既然抱怨也可以给企业带来收益，既然客户抱怨的处理如此重要，那么企业就必须有效地处理客户的抱怨。图 7 — 12 描绘了客户抱怨的流程，它为企业有效地处理客户抱怨提供了思路。一般而言，企业在处理客户抱怨时应该坚持以下原则。

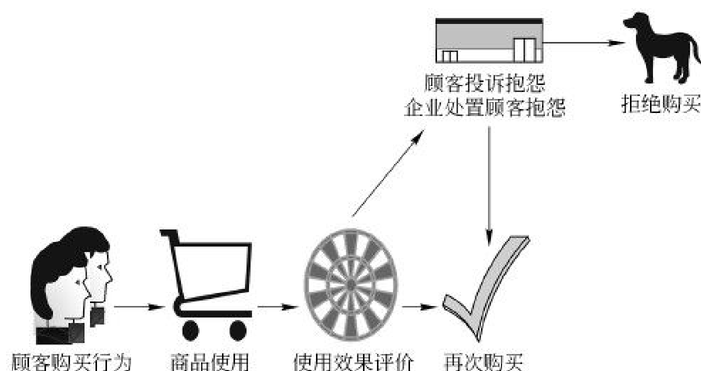


图 7-12 客户抱怨的流程

（ 1 ）重视客户的抱怨

有抱怨和不满的客户，实际上是对供应商有期望的客户。因此，企业应该对客户的抱怨行为给予肯定、鼓励和感谢，并尽可能地满足客户的要求。为此，在客户投诉或抱怨时，不要忽略任何一个问题，因为每个问题都可能有一些深层次的原因。客户抱怨不仅可以增进供应商与客户之间的沟通，而且还可以诊断供应商在内部经营与管理中可能存在的问题。有鉴于此，为了强化对客户抱怨的重视和激励员工正确认识和有效处理客户抱怨，有的企业甚至强调客户永远是对的。

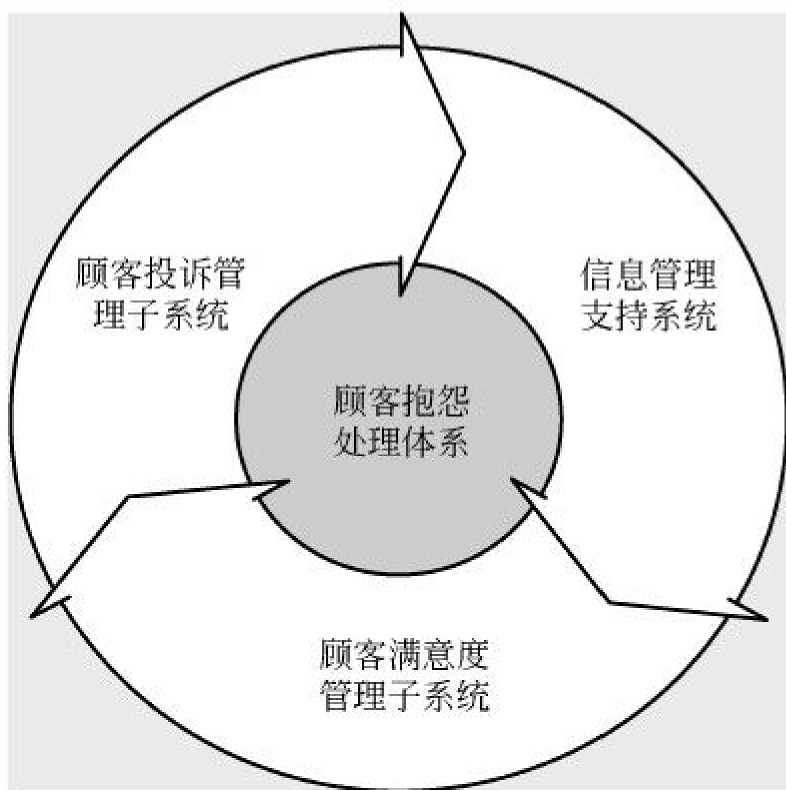


图 7－13　企业客户抱怨处理体系

（２）分析客户抱怨的原因

在面对客户抱怨的时候，服务人员必须保持平常心态，避免产生情绪或冲动，并对客户抱怨的原因进行分析。为此，就必须要求服务人员应该站在客户的立场思考问题，“假设自己遭遇客户的情形，将会怎么做呢？”只有这样，才能体会客户的真正感受，找到有效的方法来解决问题。作为一个至关重要的前提，还必须努力做个忠实的倾听者，喋喋不休地解释只会使客户的情绪更差。面对客户的抱怨，企业员工必须掌握聆听的技巧，从客户的抱怨中找出客户抱怨的真正原因及其期望的结果。例如，一个客户在某商场购物，对于他所购买的产品基本满意，但他发现了一个小问题，提出来更换，但售货员不太礼貌地拒绝了他，这时他开始抱怨，投诉产品质量。而实事上，在他

的抱怨中，更多的是售货员的服务态度问题，而不是产品质量问题。

（3）正确及时地解决问题

企业必须对客户的抱怨正确及时地加以处理。拖延时间，只会使客户的抱怨变得越来越强烈，让客户觉得自己没有得到足够的重视。例如，有个客户抱怨产品质量不好，供应商通过调查研究发现，主要原因是该客户使用不当。在这种情况下，该供应商及时地通知客户维修产品，并告诉客户正确的使用方法，而不能简单地认为与自己无关，不予理睬。如果经过调查发现“产品确实存在问题”，就应该给予赔偿或更换，并尽快告诉客户处理的结果。

（4）记录客户抱怨与解决的情况

对于客户的抱怨与解决情况，企业应该做好记录，并定期进行总结。对于在处理客户抱怨中发现的问题，如果是产品质量问题，应该及时通知生产单位；对于服务态度与技巧问题，应该向管理部门提出并加强对相关人员的教育与培训。

（5）追踪调查客户对于抱怨处理的反映

在处理完客户的抱怨以后，企业还应该积极地与客户进行沟通，了解客户对企业处理客户抱怨的态度和看法，以便提升客户对企业的忠诚度。

（6）用变革管理的方式来处理客户抱怨

常言道：“好事不出门，坏事传千里”。在网络与通信日趋成熟的今天，信息传播的速度，又何止是一日千里可以比拟的。因此，企业对于客户抱怨，更得谨慎小心应对。在管理方法上，企业必须设法实施“形象变革”，以便扭转企业在客户心目中既有的“恶劣”形象。这一过程主要包括 3 个步骤。一是解冻阶段，即“先处理心情，再处理事情”。客户抱怨处理的第一阶段，着眼点在于满足客户“感性”的情绪需求。此时，由于客户的情绪正处激动状态，应着重于如何“感性地”化解双方的紧张关系，以安抚客户的不满情绪。在实践中，以下措施往往十分奏效。①让客户远离“抱怨源”。不论客户抱怨的是企业的有形产品，还是服务人员，都应让其暂时离开与回避。②倾听与记录。除了让客户充分地宣泄心中的不满外，还可从中撷取消费者的重要信息，作为改善的依据。③向客户致歉。在是非未有公断之前，企业也必须对客户在购买或消费过程中的不悦而道歉。二是改变阶段，即理性地处理问题，针对所提供产品或服务的瑕疵，提供令客户满意的处

理方案。在这一阶段，可供企业选择的方案包括：①为客户更换商品或服务，或提供免费的维修；②适当地补偿客户的精神或财务损失；③改进产生客户抱怨的产品或服务，并记录事件发生时的详实情况，商讨出解决方案，避免重蹈覆辙。三是再冻结阶段，即从改变阶段的“理性面”回复到“感性面”。在这一阶段，企业可以从事的活动包括：①诚挚地以口头或书面的方式感谢客户所提出的意见；②准备贴心的小礼品或购物优惠等，以感谢客户所提出的宝贵建议，让客户抱怨的处理在客户的意外惊喜中画下完美的句号。此外，企业还应该培训专业的客户抱怨应对小组，以便应对随时可能发生的客户抱怨。通过上述变革管理的基本流程，相信可以弥补大部分客户关系的裂痕，恢复良好的关系，甚至建立恒久的客户忠诚。

4．建立客户抱怨处理体系

客户抱怨管理是一项复杂的系统工程，必须建立客户抱怨管理体系。根据客户抱怨反映的类型，可以将其分为投诉和非投诉两种。以此为基础，客户抱怨管理体系主要包括客户投诉管理子系统、客户满意管理子系统和信息管理支持系统，如图 7-13 所示。

（1）客户投诉管理子系统

客户投诉的处理是客户投诉管理子系统的核心，主要包括接受客户投诉，然后在企业内部不同部门合作进行分析和处理，最后给客户反馈以使其不满得到平息，以及索赔等多个环节。要使客户投诉得到及时满意的处理，就必须制定一个合理的投诉处理流程，使涉及的跨部门的人员都清楚自己在流程中所处的位置和职责。投诉处理流程可以划分为这样几个阶段：投诉的受理、传递一投诉分析一制定对策一对客户反馈一向相关方索赔。这里一个重要的环节，就是要确定受理部门和人员。为了保证客户的投诉在进入企业时有规范的界面和路径，同时也为了方便客户并得到有效的处理，企业必须确定专门的部门和专职人员来受理客户投诉。

（2）客户满意管理子系统

客户投诉反映了客户的不满，企业应该予以重视并加以处理，以达到消除客户不满和了解客户真正需求的目的。但客户抱怨管理仅限于此是永远不够的，因为许多不满意的客户不一定会投诉。根据美国有关专家的统计，在 100 个不满意的用户中可能只有 4 个左右会进行投诉，而其他 96 个不满意的用户则由于怕麻烦或不知道投诉渠道等原因而没有进行投诉。不过，这些不满意的客户虽然没有投诉，但不满意依然存在；采取的态度就是下次不再购买该品牌的产品，而去

购买竞争对手的产品，有的还会把个人不满告诉给其他消费者，使企业形象受到损害。因此，企业有必要对未投诉的客户进行调查，通过客户满意研究来全面认识客户的不满和需求，从而使企业的改进更加有效。为此，企业应该建立以非投诉型客户抱怨的调查方案为主要内容的客户满意管理子系统，确立调查方法，设计调查方案并加以实施。

（３）信息管理支持系统

通过客户投诉管理和客户满意管理，企业可以获得大量的有关客户抱怨和客户满意状况的信息。对这些信息进行整理、分析和利用，是一项至关重要的工作。实际上，只有通过信息的综合管理，才能真正针对企业的不足，寻找改进的机会，增强企业的竞争力。因此，建立客户抱怨管理的信息管理支持系统，是十分重要的。客户抱怨管理的信息管理支持系统，应针对前面两个子系统所获取的不同信息类型，采取不同的统计分析方法和处理程序。客户抱怨投诉的信息可以直接用于指导企业具体工作的改进，而客户满意的信息在经过统计分析之后也可以对企业的管理决策和发展方向提供指导和参考意见。

通过如上所述的客户抱怨管理体系，企业可以更加充分地了解客户的不满，对投诉进行及时处理，对非投诉型抱怨进行认真分析，最终使客户完全满意

７．４．２服务补救管理

１．服务补救概念的演变

服务补救作为企业的一种行为，同时又是市场营销学研究的焦点，其概念随着时间的推移逐渐被赋予新的内涵。早在 20 世纪 70 年代，服务补救只是涉及具体事故的处理，或者是从自然灾害中得以恢复。自 20 世纪 70 年代中期以来，服务补救不仅指处理那些具体的服务问题，也强调补救所带来的长期利润，如提升客户的忠诚度，赢得好的口碑，刺激客户重新购买等。

1990 年，哈特（ Hart ）等学者发表了一篇题为“服务补救的利润艺术”的文章，认为服务失误在所难免，企业虽然不能避免所有失误，但却可以尽力补救，可以让不满意的客户成为忠诚的客户。从此，服务补救开始备受关注，并在市场竞争中扮演着战略性角色。类似地，布朗（ Brown ）等人指出，服务补救不仅在快速提升客户满意方面起作用，而且在改进未来的服务设计与服务交付中发挥着主要作用。同时，布朗等人还提出了“内部服务补救”的概念，并把服务补

救分为内部服务补救和外部服务补救。他们认为，内部服务补救注重在客户抱怨和补救过程中员工所产生的失落、缺乏信心等感受，并对其进行补救，以使员工增加对工作的满意度，有更高的工作热情。

２．服务补救概念的界定

迄今为止，人们从不同角度对服务补救进行了界定。例如，从客户期望的角度来看，如果客户接受到的服务恰好与其期望相匹配，那么客户就会满意，否则将不会满意。无疑，客户都希望服务供应商能够尽全力满足自己的需要，并在出现过失时能够及时地进行矫正，这就是“服务补救”。本质上讲，“补救”就是“返回到正常状态”、“重新使其完好”。而服务补救是一种积极的管理，它追求的是通常所能达到的水平。从公平理论的角度来看，期望差距与公平是完全不同的两个概念，它们都是客户满意的驱动因素。从归因理论角度进行分析并指出，服务补救是在内部原因前提下对服务过失负责，并采取行动将类似的失误再次发生的可能性降到最小的行为。

实际上，可以从广义和狭义两个角度对服务补救进行界定。其中，狭义的服务补救是指服务的提供者对服务过失采取的行动。这个意义上的服务补救，强调的是对具体问题与过失实施行动的过程。服务补救不同于抱怨管理，前者是一项全过程的、全员性质的管理工作。广义的服务补救是指由组织全体成员共同参与的，对服务系统中可能出现的过失或已出现的过失进行矫正，对客户进行补偿，以期维持长远的客户关系和不断完善服务系统的一系列活动的总和。在这里，强调了服务补救的主体不仅仅是一线员工，也不是单个管理者，而是全体成员。之所以如此，主要包括以下几个方面的原因：①服务过失的出现和客户抱怨为洞察组织运作失败的深层次原因提供了依据，服务过失的防范和处理是整个企业管理的系统工作；②服务补救的对象不仅包括对已发生的服务过失进行补救，还包括对可能发生的过失进行预警，与企业的全面质量管理（ TQM ）和持续质量改进（ CQT ）有着重要的联系；③服务补救的目的不仅在于让客户满意，让员工感到满意也相当重要。在客户满意与员工满意之间存在着重要联系。提高员工的满意度和忠诚度，对服务补救的结果和提高客户的满意度有着重要的影响。例如，泰克斯等人指出，企业的利润主要来自客户的忠诚，而这种忠诚则来自于客户对服务系统的满意度；客户的这种满意度则是由满意的、忠实的、有效率的员工创造的。至于服务的目的，主要有两个：一个是维持与客户的长久关系，另一个是不断完善服务系统。因为客户满意能够带来客户忠诚、重新购买和积极的口碑。但这类目标忽视了一点，即服务系统自身的不断完善。实际上，维持客户关系需要有不断完善的、高质量的服务系统作为支撑。

这不仅能够提高服务补救的质量，更重要的是可以预防服务过失的发生。内部服务补救和外部服务补救是一个过程的两个方面，它们都不只着重服务过失，也着重服务过失的预警，其区别在于对象不同；两者之间相互影响，相互促进。

３．服务补救的原则

一般而言，企业实施服务补救时应当遵循以下几项基本原则。

（１）预防性原则

进行服务补救，化解客户抱怨的最佳时机是在事前，预防为主，补救为辅。

（２）及时性原则

进行服务补救，关键是快速反应。当发生服务失败时，企业做出的反应越快，服务补救的效果可能就会越好。

（３）主动性原则

主动解决服务失误问题，不要等客户提出来后再被动地去解决。还要为客户提供轻松方便的抱怨环境和渠道，以便于及时发现问题。

（４）注意精神补救原则

要关心服务失误对客户精神上造成的损失，照顾客户的情绪。

（５）客户知情原则

在未发生服务失误时，要让客户明白自己的权利和企业的义务，让客户明白在发生服务失误时投诉的方式；在发生服务失误时，要让客户清楚处理的步骤和进展。

４．服务补救程序

为了能够达到服务补救的最佳效果，企业应该在上述原则的基础上，确定企业的服务补救流程，系统、条理地对服务进行补救。通常，服务补救应该遵循如下流程，如图 7-14 所示。

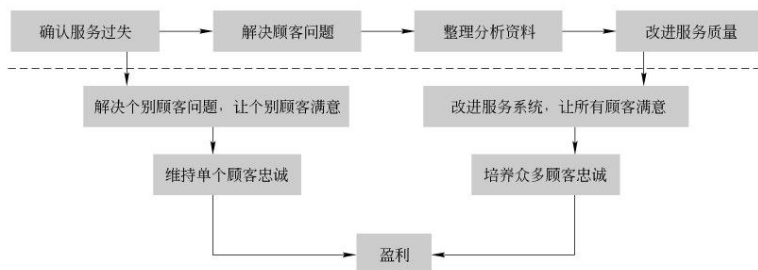


图 7－14　服务补救的一般过程

（1）确认服务过失

要为客户提供优质的补救服务，管理人员首先必须深入了解客户不满的原因，发现服务工作中存在的各种问题。确认了过失，才能有效地进行补救。客户抱怨及其反馈，是企业确认服务的一种重要方法。

（2）解决客户问题

对于客户的投诉提供方便、高效率的回应服务，解决客户的问题，有助于提高客户的满意度，让抱怨的客户成为企业商品或服务的永久购买者，使企业投入在服务补救中的努力获得相应的回报。

（3）整理资料和查找原因

企业应认真搜集、记录客户的反馈资料，并将资料整理分类，评估抱怨的内容，从而有助于企业做好补救服务，有效地提高客户的满意度。导致客户抱怨的原因多种多样，具体可分为 4 类：质量问题，服务态度不佳，服务方式不好，对服务设施条件不满意。

（4）改进服务质量

在整理分析资料，找出服务失败原因的基础上必须采取各种措施，持续改进服务质量，提高所有客户的满意度。服务补救时解决单个客户的抱怨，维持单个客户的忠诚度，具有直接的效果。更重要的是，服务补救能改善整体服务系统，提高服务质量，培养众多客户的忠诚度，实现企业的盈利目标。美国哈佛大学的专家在有关服务利润链的研究中，探讨了影响服务利润的变量及其相互关系。他们发现，在有效服务补救的基础上，提高服务质量，可导致较高的客户满意度，进而产生较高的客户忠诚，最终带来较高的收益增长和利润率。

5 ．服务补救的预应机制

有关研究表明，若使客户在无差错服务和高超的服务补救间进行选择，客户还是认为无差错的公司要好一些。与无差错服务所激发的客户满意相比，出色的服务补救并不是带给了企业一次机遇。任由服务失败的发生，是一种对客户、对企业不负责任的行为，服务补救必须坚持预防在先的原则。下面将从稳健设计（ Robust Design ）和内部服务补救（ Internal service Recovery ）两个方面来探讨服务失败的有效预防问题。其中，稳健设计是指通过服务设计改进来稳定地消除服务失败的根源，而内部服务补救的目标在于将服务失败消灭于对客户造成损失之前。就前文划分的三大类别服务失败，稳健设计在预防服务提供系统失败方面发挥着突出的作用，而在员工不合理言行和客户控制不力的预防方面，主要依靠内部服务补救来解决。

（ 1 ）稳健设计

稳健设计是一种面向产品质量，提高产品性能稳健性的方法。具有稳健性的产品（服务），其质量特性对设计变量（可控因素）和噪声因素（不可控因素）的变差影响不敏感。以预防服务失败为导向的稳健设计，目标是尽可能地消除服务质量差距。服务质量差距可产生于管理层对客户期望的感知过程、将客户期望转化为服务设计的过程、实际提供服务的过程和宣传服务的过程。稳健设计以管理层对客户期望的准确感知为基础，作用于将客户期望转化为服务设计的过程，受实际服务提供和服务宣传过程的影响。在准确把握客户需求期望和顺应于服务实际提供和服务宣传要求的前提下，欲增加服务设计的稳健性以达到预防服务失败的目的，可考虑以下设计思路：①把日常事务和重复步骤自动化；②设备标准化；③流程简化和减少步骤；④快速的信息传递。

（ 2 ）内部服务补救

内部营销（ Internal Marketing ）的概念包括两个最基本的理念：一是组织中的每个人都有客户；二是内部客户在富有效率地为最终客户提供服务之前，必须在工作中得到必要的服务和愉悦。因此，营销工具和理念（如市场细分）可以应用于内部员工。

内部服务补救的对象是心存不满的内部客户，其成功实施应依据一定的原则来进行。一是及时性原则，即一旦服务差错发生，相关人员及部门应及时通知并积极采取补救措施，以免内部客户措手不及或导致外部客户损失的大幅增加。例如，当出现客户邮递物品损坏时，应及时通知前台接待人员，由其及时与客户联系并启动赔偿及二次邮

递服务。二是移情性原则，内部员工发生服务失败时，应设身处地地为内部客户着想，想想他们因此而遭受的经济损失与社会损失，以及花费大量时间向外部客户解释、道歉及受到外部客户缺乏理性的责骂等。三是协作原则，面对服务失败的发生，内部员工不是礼貌地将其移交给内部客户就万事大吉，还需对内部客户所采取的补救措施予以大力的支持与配合。例如，当需要对服务进行紧急复原时，往往要求内部员工以高度的责任心来保时、保质、保量地完成。

有效开展内部服务补救，及时发现服务差错是问题的关键。首先，失误的员工一般拒绝承认错误，除了习惯将错误归咎于他人及外部因素之外，员工还常常因担心承认了错误就会受到处罚而拒绝承认错误。譬如，一个未按客户要求烹饪的厨师会推脱甚至是指责服务生未说清楚、写明白，或者是指责原料准备人员未能做好相关准备工作。其次，令员工坦率地指出组织内其他人的错误，也是一项难度较大的工作，因为多数人为求得一团和气或害怕受到打击而尽量避免与他人直接交锋。最后，后台员工普遍比前台员工职位高和更受重视，也是导致内部服务差错不易被发现的重要因素，因为上级碍于面子不愿承认错误，下级怕受制裁而不敢指出上级的错误。为了有效克服上述服务差错识别障碍，内部补救工作首先需要得到企业最高领导的支持，并将其提升到为客户负责、为企业负责的高度。其次，要为此制定针对性的奖罚措施，对敢于直接指出他人错误或承认自身错误的员工给予奖励，对虚心接受他人批评的员工不追究任何责任，而对隐藏甚至是抵赖自身错误的员工给予严厉处罚。最后，要建立上下贯通的意见反馈制度以补充和监督内部识别机制的正常运行。

对于任何服务组织而言，服务失败不可避免。当服务失败发生后，组织服务补救体系就必须立即做出相应的反应，降低客户的抱怨，并重新挽留客户。但一味的事后反应，效果是有限的，服务补救体系的预应机制就是建立事前预警系统，最大限度地减少服务失败的发生。

6 ．服务补救应注意的问题

迄今为止，尚没有服务补救对于提高客户满意率和忠诚度到底具有多大作用的实证性研究。在服务补救研究中，有一些问题必须引起我们的重视。

（ 1 ）“一次成功”与“二次成功”问题

对于服务企业来说，强调“一次成功”是必要的，但这还远远不够。原因非常简单：服务与实体产品不同。生产与消费的同时性、服

务的差异性等特性决定了服务无法实现高度的标准化。从实证性研究角度来看，服务传输过程的失误率远远高于实体产品。所以，在注重“一次成功”的前提下，企业必须关注“二次成功”问题。

（2）内部服务补救问题

以前服务补救研究主要局限于对客户的服务补救，而对内部服务补救问题研究得甚少。事实上，随着内部营销理论的兴起，内部服务补救已经成为企业界无法回避的问题。在内部营销过程中，员工感知服务质量对于提高员工满意率和忠诚度起着至关重要的作用。有关的实证研究已经表明，在员工满意、忠诚与客户满意、忠诚之间存在着密切的联系，并将其视为服务利润链上最为重要的一环。因此，企业必须注重内部服务补救与员工满意和忠诚互动关系的研究，以内部服务补救提高员工满意率，并进而提高客户的忠诚度和企业的竞争力。

（3）授权问题

虽然以往的相关论著所讲述的都是授权的概念，但事实上，在过去的 30 多年里，尽管许多管理者都喊着授权，但真正向下属授权的却并不多见。针对这种情况，格罗鲁斯在 2000 年出版的《服务营销与管理》一书中，提出了所谓“使员工具有解决问题能力”的概念，并将其视作授权取得成功的先决条件。

最后必须明确，服务补救并不总是有效的。在很多情况下，服务产品是无法重新生产的。在很大程度上，服务补救的有效性取决于客户与服务提供者互动关系的类型。如果客户在服务生产过程中的参与程度很高，而且投入的价值很大，那么服务补救只能起到缓解客户不满意情绪的作用，而不会对客户的满意率和忠诚度的提高产生实质影响。例如，当客户投入的是自己的身体或智力因素时，如医疗服务中接受手术的患者，如果出现服务失误，其后果将是无法挽回的。此时，任何形式的服务补救都将是毫无意义的。相反，如果客户投入的是信息或其他，那么服务补救的效果将会远远高于前者，这些都是企业在制定服务补救策略时必须注意的问题。

本章案例

福特汽车公司的客户互动中心

福特汽车公司（ For Motor Company ）需要将其在北美客户中心的传统呼叫中心升级为多渠道客户互动中心。这个互动中心能够对网页上的自助服务、电子邮件、电话等多渠道上的客户请求做出回

应。福特需要定义其新的目标，同时它也需要支持网页上客户服务的技术。福特评估了现有呼叫中心的资源，并且发现，有 25 %的电话代表有回复电子邮件的技术。因此，福特对新员工在某些方面的能力进行了培训，并且引入了适应客户服务操作形式改变的教育计划。

“我们还制订了全新的培训计划，包括回复电子邮件及因特网渠道管理技术的培训，以使得这些服务人员能够更好的使用福特的客户支持中心。同时，我们还设计了课程，对所有在福特公司现有网络互动渠道上的 CSR 进行技能培训。”

另外，福特公司还实施两种可以使用网络的 CRM 软件。一种是电子邮件回复软件，能够接受不同福特网站上的邮件，并且将其路由给有特定技能组合的客户服务人员。这种软件还可以提供有选择的方式来获取有价值客户的信息，这些信息对于理解客户需求和偏好必不可少。这些信息可以用在不同方面，例如驱动个人化的营销计划。随着与所有权人的对话渠道的增加，新的数据收集方式也可以在系统中得以实现。

第二类软件是以使用知识为基础的软件工具，为客户进入自然语言检索或者追踪为了得出有关需求的答案而提出的一系列问题。这种自助服务应用，可以为客户的相似质询提供快速的回应，从而为客户带来了低成本、易使用的电子邮件或者电话互动。

新的客户互动中心，让福特可以掌控每年数以百万计的自助服务互动和数以十万计的客户服务邮件。不仅如此，这些新的客户互动，还促使该企业更加了解客户，更能满足客户的需求，提高了客户忠诚，并将福特公司的定位大到使用因特网为客户交付产品于服务。

◇本章小结◇

在本章中，我们主要介绍了客户互动或者说是客户接触。这是整个 CRM 体系中信息流、数据流、知识流畅通的基本保证。客户互动并不是一成不变的，它有着自己的演进历程，其中的驱动因素也十分复杂。

既然客户互动有如此的重要性，对其进行有效管理，并使之与其他系统有效地整合起来就显得至关重要。在管理过程中，要想实现管理的有效性，人、技术和流程这三项要素，每一样都不可或缺。

在客户互动的演进和发展中，最为重要的几个方面是就客户管理的互动、个性化的互动，以及在技术层面上的客户互动中心。此外，

企业与客户的互动还存在着特殊的形式，即客户抱怨与服务补救。

关键概念

客户互动：客户互动的概念十分广泛，产品与服务的交换、信息的交流和对业务流程的了解等都包含其中。可以说，客户与企业双方的任何接触，都可以视为互动。例如，也可以把信息交流视为互动关系的一个组成部分。

客户互动管理：客户互动管理指的是当与客户接触时（通过面对面、电话、网络、电子邮件或传真等），如何向客户提供最佳、最适合的服务或支援（如客户服务、后勤支援业务和关怀问候等），并将接触过程中的互动信息记录下来（联系记录交办事项、后续作业等），它是企业进行客户关系管理时面对的重要任务。

服务补救：服务补救是指服务的提供者对服务过失采取行动，以提升客户忠诚。

思考于练习题

1．简述客户互动及其演进。

2．如何评估客户互动渠道整合的有效性？

3． CMI 与客户互动管理有着怎样的区别与联系？

4．客户抱怨与服务补救的关系及其对有效客户互动的影响。

第 8 章

客户关系管理系统

学习内容

8．1CRM 系统的模块、 功能与技术要求

8．2CRM 系统的实现过程

8．3CRM 系统的实施

8．4CRM 系统实施失败的原因及对策

8．5 现有 CRM 系统介绍与评价

本章案例

本章小结

关键概念

思考与练习题

学习目标

本章介绍客户关系管理系统及其相关知识。通过本章的学习，可以理解客户关系管理系统的类型和基本功能，正确认识客户关系管理系统实施的方法与步骤，理解 CRM 系统的关键成功要素。在此基础上，了解客户智能与互动中心等相关概念。同时，本章还简要地介绍了一些 CRM 系统厂商及其产品。

根据国际数据公司（ International Data Corp oration ， IDC ）预测①，全球 CRM 服务市场将以 18 ． 6 %的年度复合式增长率增长，在 2006 年可达 455 亿美元。由此可见， CRM 市场未来的发展前景非常乐观。

8．1CRM 系统的模块、功能与技术要求

8．1．1C R M 系统软件的功能模块

CRM 的核心内容之一，就是利用信息技术对客户资源进行集中而有效的管理：把经过分析和处理的客户信息与有关客户的各种业务领域进行结合，让市场营销、产品销售、客户服务和技术支持等部门能够共享客户资源，使企业可以根据客户的需求和偏好提供有针对性的定制化服务，提高客户满意度和忠诚度，从而吸引和挽留更多的有

利客户，最终提升企业利润。为此，典型 CRM 的基本功能常常包括客户管理、时间管理、联系人管理、销售管理、潜在客户管理、电话销售、电话营销、营销管理和客户服务等，有的还涉及呼叫中心管理、合作伙伴关系管理、商业智能、知识管理和电子商务等。图 8-1 概括出 CRM 系统软件的模块和逻辑结构。

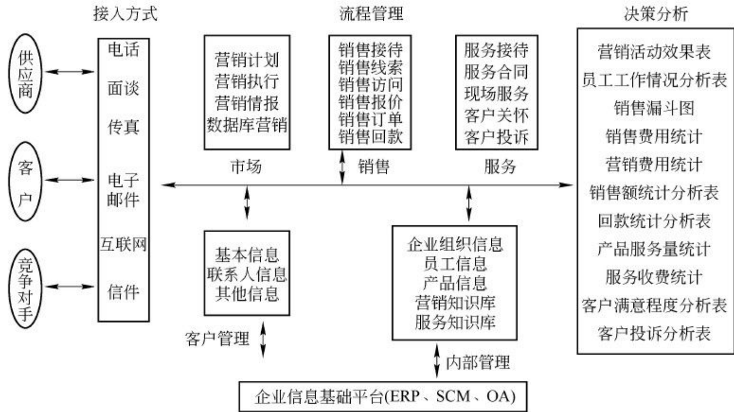


图 8－1　CRM 系统软件的模块

资料来源：陈运涛. 关于客户关系管理的构建. 中国质量，2002，8：9.

8 ． 1 ． 2CRM 的技术类型与功能要求

CRM 的技术类型主要以下有 3 种：运营型、分析型和协作型。一般来说，技术体系结构主要集中在运营型和分析型。其中，运营型 CRM 是面向客户的 CRM 用，主要包括销售自动化、企业营销自动化和前端办公室套件等；分析型 CRM 主要包括数据挖掘或数据仓库，例如基于各种客户数据库并使用相应算法来选择数据，然后以某种形式将其表现出来；协作型 CRM 可以跨越客户接触点（包括与客户交流沟通的方式，如电子邮件、电话、传真和网站页面等），同时也包括伙伴关系管理（ Partner Relationship Management ， PRM ）的应用。

与此相应， CRM 的实现也主要包括以下 3 个层次：①运营型 CRM 是对销售、营销和客户服务 3 种业务流程及其管理进行信息化，其作用在于提高前台的日常运作效率和准确性，主要包括销售自动化、营销自动化和服务自动化；②协作型 CRM 是与客户进行沟通所需手段（如电话、传真、网络、 Email 等）的集成和自动化，其作用在于帮助企业更好地与客户进行沟通和协作，主要包括语音技术、网上商店、邮件、会展和面对面沟通等；③分析型 CRM 是对上述两

种应用所产生的信息进行加工与处理，生成客户智能，为企业的战略决策提供支持，主要包括数据仓库、客户数据库、客户细分系统、报表和分析系统，提供对客户数据和客户行为模式进行分析的能力。

1 ．运营型 CRM 的要求

运营型 CRM 具有类似于 ERP 的部分功能，例如 ERP 典型的功能主要包括客户服务、定购管理、发票／账单管理或销售及营销自动化管理等，它们也是 CRM 的主要用途。运营型 CRM 可能包括企业资源规划（ Enterprise Resource Planing ， ERP ）应用的财务与人力资源职能，如 PeopleSoft 与 SAP 。不过，要使运营型 CRM 的整合优势在实践中体现出来并非易事。事实上， 2000 年， META 的调查研究显示， CRM 项目的失败率在 55 ％～ 75 ％左右，而项目失败或产生问题的主要原因在于无法充分整合原有系统。

概括而言，运营型 CRM 的主要构成包括销售自动化管理、在线销售管理、在线营销管理、网上营销管理、在线服务管理和网上服务管理等。

（ 1 ）销售自动化管理

销售自动化（ Sales Force Automation ， SFA ）系统的应用已经有很长的历史， CRM 就是在它与其他应用系统的基础上发展而来的，其主要应用对象是销售人员和销售管理人员。发展到今天，销售自动化软件主要有两种应用方式：一种是完全基于 Web 用的 SFA 模式，另一种是客户端／服务器（ Customer ／ Server ， C ／ S ）模式。不过，从系统功能上来讲，不论是基于 Web 的 SFA ，还是 C ／ S 结构，所具有的功能都是相同的，只是实现和应用手段不同而已。一般而言， SFA 的功能要求主要有以下几方面。①对客户和联系人的信息管理。客户和联系人管理是 CRM 和 SFA 的最基本功能，也是 CRM 的基础。通过客户和联系人管理，市场部、销售部门、培训部和客户服务部等可以录入、修改和更新客户和联系人的信息。②销售机会（或项目）管理。对销售机会管理，典型的 SFA 往往包括起止日、合同额、项目成员组成、客户经理、地址、联系人和相关文档等，它有助于销售人员了解销售活动、进度、与客户接触时需要注意的问题、主要联系人及客户的信誉等。③活动管理。如何科学地安排日常活动，对成功地向客户推销产品或服务是十分重要的。利用这类软件以后，销售人员可以通过多个“活动管理”来制作并管理自己的日程表、活动计划和待处理工作。④其他管理。例如，通过 SFA 软件，销售人员可以通过电子邮件或硬拷贝等形式为每个客户制作不同的报价。

（ 2 ）在线销售管理

在线销售管理是通过网络进行销售管理的应用软件，可供现场销售代表、分销商、代理商和销售主管人员等使用。它的具体功能要求有以下几个方面。①个性化设置。专业销售人员可以采用多种方式设置个性界面。②客户信息。在销售过程的每一个阶段，为销售人员均提供完整的资料。③销售方法管理。每个企业的销售方法会有所不同。企业可以使用任务模板对任务进行定义。④区域管理。用户可对不同的销售区域按与客户有关的特性进行定义，如客户地理位置、所属行业、所在市场分区、业务大小等。⑤预测产品需求。用户可以从订单或产品的角度来进行预测，修改预测结果。⑥客户层级管理器。企业可以创建和管理复杂的客户关系。⑦客户接触点管理。用户可以查看客户与公司产生的所有接触点，查看相关资料。⑧销售佣金管理。销售人员能够计算出他们日后所能获得的报酬。⑨销量预测管理。可以将各个部门使用不同货币做出的销量预测进行总汇，从而使销售主管了解公司在全球范围内的预计销售额。⑩赠品陪送功能。销售人员可将赠品直接发送给潜在客户，绕过申请环节，降低销售成本。（ 11 ）与营销百科全书系统的整合。销售人员和营销人员可以组织整理企业资料，供销售队伍参考使用。（ 12 ）与商业智能系统整合。销售人员可以获得商业智能系统所提供的所有报表。销售智能系统可向销售队伍提供实时的、整个企业的销量报告。（ 13 ）与生产资源规划（。 MRP ）的集成。在确认产品需求后，销售人员可以将产品的数量、类型和发货日期传送到生产资源规划（ MRP ）中。

（ 3 ）在线营销管理

在线营销管理是通过因特网进行营销管理的应用软件，用户可以利用这类软件进行营销活动的管理。通过在线营销管理，企业可以利用多个渠道开展针对性和统一协调的营销活动，使投资回报最大化，并有助于保持客户源。在线营销管理体系要求一般具有以下几项功能。①市场活动管理。在线营销管理体系应该具备帮助用户进行市场活动的分级并配合用户制定复杂的营销方案的市场活动管理功能。②数据清单管理。在线营销管理支持复杂的数据清单管理，可输入、编辑制作、描述客户数据和调研数据。③市场活动的履行与执行。通过在线营销管理，客户可以在多个渠道内通过客户关系管理系统实现对客户互动和市场活动执行情况的管理。④事件的规划与管理。通过事件管理功能，用户可以对复杂的营销事件进行管理。⑤预算管理。在线营销管理可以向用户提供控制手段和规程，对投资回报率（ ROT ）进行分析。⑥营销分析。通过营销智能功能，营销人员可以了解客户的主要来源和产品利润的主要刺激因素。

（4）网上营销管理

利用网络实现与客户的互动，成为与客户进行接触的有效手段。利用网络开展一对一的营销的重要性越来越凸现出来。利用网上营销管理功能，企业可以在网上展开全面的营销活动，主要表现在以下方面。①个性化设置和一对一营销。网上营销管理可以根据客户的喜好，确定向客户展示的内容，并对网页实施个性化设置。②升级销售与连带销售。通过将客户的购物情况加以整合，企业可以给客户提供连带销售的产品。③基于客户细分的定价与促销。利用网上营销管理，用户可以对不同的客户群采用不同的定价。同时，还可以针对不同的客户进行定制化和个性化设置的销售促进活动。④网站内容管理。利用网上营销管理，企业可以注册网站，并进行网站内容的管理，并且可以刷新客户需求并满足客户需求。

（5）在线服务管理

在线服务管理软件使得客户服务人员不再仅仅为客户提供服务，其目光主要聚焦在客户关系方面，具体表现为以下方面。①现场服务人员派遣。调度人员可以纵观全局，进行现场服务人员的安排、检测、派遣和排序工作。②移动现场服务。通过移动现场服务，公司可对现场服务的全过程进行管理。③利用移动设备便捷地查询客户资料。现场服务人员可以通过简单而小巧的设备随时随地查阅客户资料。④返厂维修和备件管理。返厂维修使企业可以全方位地了解客户需求。已购买产品的状况及客户对维修服务的要求，备件管理则向企业提供有关存货产品的质量和数量的最新资料。⑤知识库管理。通过与知识库的整合，现场服务代表为客户提供上门服务之前，可以根据客户知识进行诊断。⑥任务管理和现场服务报告。管理人员可以制作新任务，更新现有任务，并将任务分配出去。

（6）网上服务管理

通过网上服务管理，企业可以整合各种服务渠道，并将网上的各种服务请求、投诉、咨询等转入服务管理系统进行处理，主要表现为以下方面。①自助式环境。通过自助式和自我管理式的功能，企业可以挽留更多的客户，并吸引客户再次光顾。②服务请求管理。它允许用户可以输入服务请求，并将这些请求加到服务队列中去。③知识管理。通过与知识管理系统的整合，可为客户的问题或文件搜索出已有的解决方案。④电子邮件管理。通过与电子邮件系统的整合，企业可以按照客户对服务的需求来为客户提供自助式的电子邮件服务。⑤查询订单和服务请求状态。客户可以查询各种事项的进展情况。

2 ．协作型 CRM 的要求

协作型解决方案将实现全方位地为客户提供互动服务和收集客户信息，实现多种客户互动渠道的整合，如把呼叫中心、面对面交流、因特网、电子邮件与传真等集成起来，使各种渠道协调一致，以保证企业和客户都能得到完整、准确和一致的信息。协作型 CRM 着重于通过技术手段实现高质量的客户接触和高效率的客户信息收集，将多种与客户交流的渠道紧密集成在一起，同时利用运营 CRM 协调企业各业务部门和信息支撑系统，保障客户交流渠道的有效性和一致性。下面着重介绍协作型 CRM 的呼叫中心和电子邮件管理这两个模块及其功能要求。

（ 1 ）呼叫中心

我们经常听到呼叫中心或接触中心的说法。接触中心可以使企业通过多个渠道实现对客户互动的管理，可以实现渠道的整合、信息的共享和相互协作。而呼叫中心则通过提供各种计算机电话整合系统（ Computer Telephony Integration ， CTI ）等设备来支持自动呼叫分配功能（ Automatic Call Distributor ， ACD ）／程控交换功能（ Private Branch Exchange ， PBX ），实现计算机电话集成技术与 CRM 业务应用软件之间的整合；通过电话技术来进行客户之间的互动，对来自多个渠道的工作任务和坐席代表的任务进行全面的管理。目前，呼叫中心已经在许多领域都得到了广泛的应用。例如，电话银行，使用户可以通过电话进行汇率查询、账户结余查询、转账和代扣公用事业费等。可以说，现代的呼叫中心是 CRM 行业的一个重要分支，是由若干成员组成的工作组，其中既包括一些服务代理或人工坐席（ agent ），也包括一些自动语音设备。他们通过网络进行通信，共享网络资源，为客户提供互动服务。

初期的呼叫中心系统只是一种电话系统，通过一条专线并由专人来接听，以解决客户的问题。后来，就出现了 800 免费专业的服务，同样由专人接线，但由于较高的人力与物力成本，所以很快被自动呼叫分配系统（ ACD ）。自动语音查询系统（ IVR ）所取代。现代的呼叫中心服务则加入了计算机电话整合系统（（ CTI ），不过由于成本高昂，目前出现了另外一种趋势——网上呼叫中心（ Web Call Center ）。可以说，这一结合因特网的新宠儿，必将成为未来的主流。在典型的呼叫中心中，主要有程控交换机（ PBX ）、自动呼叫分配器（ ACD ）、互动语音应答（ IVR ）、计算机语音集成（ CTI ）服务器、服务代理和原有系统主机等。其中，程控交换机（ PBX ）为呼叫中心提供内外通道；自动呼叫分配器（ ACD ）可以把外界来电均匀地分配给各个服务代理；互动语音应答（ IVR ）技术给呼叫

中心带来了强大的生命力； CTI 服务器对整个呼叫中心进行全面管理，是呼叫中心的心脏所在；服务代理则有助于达到更好的服务效果，提升客户满意。

在既定的呼叫中心中，典型的处理流程如图 8-2 所示，即呼叫进入中心交换局（ Center Office ）；程控交换机（ PBX ）应答呼叫，由自动号码识别（ Automatic Number Identification ， ANI ）或被叫号码识别（ Dialed Numher Identification Service ， DNIS ）功能获得号码； PBX 寻找空闲的 VRU （ Voice Response Unit ，语音响应单元）路由，并把该呼叫转至该线路； PBX 通过 RS-232 串行口把初始呼叫信息（包括呼叫转至的端口号、 ANI 和 DNIS 信息）发送给 VRU ； VRU 会播放提示菜单信息给呼叫者，以确定哪类接线员予以受理比较合适； VRU 检查接线员队列，若无空闲接线员，则播放消息给呼叫者，告诉其在等待队列中的位置，查询是否愿意等待；当接线员空闲时， VRU 将呼叫转至该接线员，等待 PBX 发来的拨号音，拨新的分机号；利用数据库的共享或局域网通信工程， VRU 向接线员的计算机发送 ANI 信息，呼叫到达时，客户信息会自动显示出来；呼叫用户或者接线员一方挂机时， PBX 检测到断线信号，通过 RS-232 串行口把呼叫记录信息发送给 VRU ；此时， VRU 根据该信息确定刚处理完呼叫的接线员已经恢复了空闲，准备进行下一次呼叫处理。

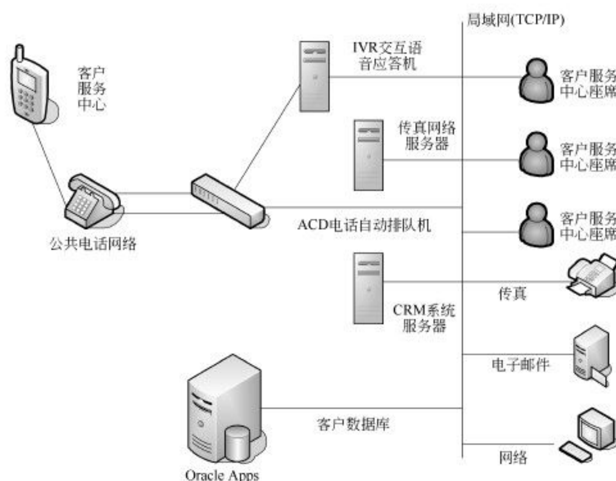


图 8－2　呼叫中心典型的处理流程

根据以下资料绘制：WHITT W. Engineering solution of a basic call-center model. Management Science，2005，51（2）：221-235.

（ 2 ）电子邮件管理

CRM 中的电子邮件管理专门用来处理电子邮件的收发，对以电子邮件形式进行的营销和销售推广过程进行管理，并按照预先定好的规则对电子邮件的路由选择和队列进行管理，主要表现在以下方面。①邮件自动响应。它可对接受到的电子邮件给予自动响应。②对非结构化邮件的处理。可以通过用户自定义的规则或自动分类功能，判断自由格式的电子邮件的发信人的意图。③路由选择。邮件的处理，对路由有很高的要求。④邮件营销活动及其评价。除了处理邮件接收外，还可以对邮件发送进行管理，实现营销活动的闭环管理。⑤各种报表。通过这些报表，可以了解坐席代表的生产效率、利用率，并能够对邮件营销活动的效果进行评价。

3 ．分析型 CRM 的要求

分析型 CRM 的目的，是“把数据转为信息，把信息化为知识”。分析型 CRM 具有非常重要的角色，它是企业 CRM 系统发挥功效的前提。

（ 1 ）客户智能

有了客户智能软件，用户可查看客户资料，分析客户情况，检测客户的业绩状况，可对获得和挽留客户、客户动态、客户的盈利状况、客户满意程度、客户忠实程度和客户惠顾周期等进行整理。这样，可设计出行之有效的获得和挽留客户的战略方法，并以此来增强客户的忠诚度和对产品的满意度，获知更多产品需求信息，将公司的资源有效的分配给重要的客户，以便留住客户和提高盈利能力。

客户智能是创新和使用客户知识，帮助企业提高优化客户关系的决策能力和整体的运营能力的概念、方法、过程及软件的集合。具体来讲客户智能的体系框架分为 5 个层面：①基本理论，包括企业分析和对待客户的理论与方法，以及从客户和企业角度进行价值分析；②信息系统层面，包括称为客户智能系统（ CustomerIntelligence System ， CI System ）的物理基础；③数据分析层面，由一系列的算法、分析工具和各种模型组成；④知识发现层面，与数据分析层面相一致，也是由算法、分析工具和各种模型组成；⑤战略层面，即利用信息及形成的假设、预测来提高企业的决策水平。图 8-3 给出了客户智能的体系结构图。

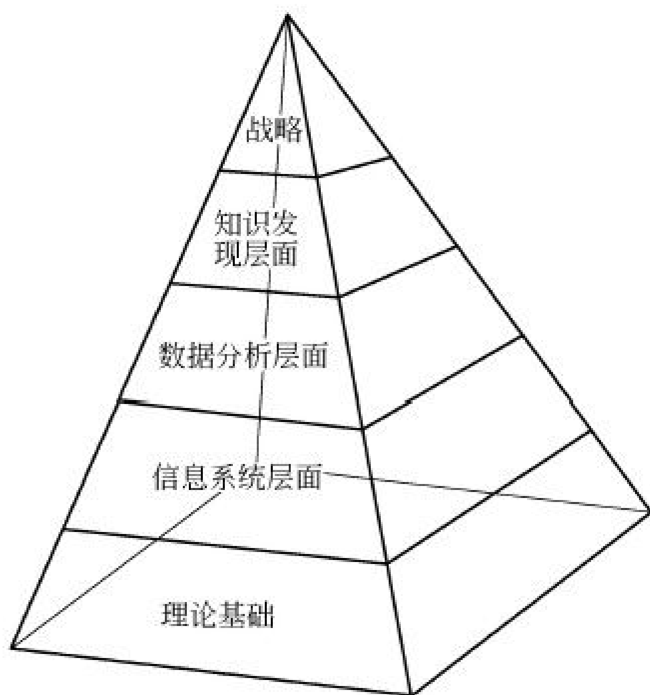


图 8-3　客户智能体系结构图

根据以下资料绘制：GOLDMAN L. Customer intelligence：using customer intelligence to support a customer-focused strategy. DM Review，2004（3）.

（ 2 ）客户智能与客户知识

从知识层面来讲，客户智能主要包括客户知识生成、客户知识分配和客户知识使用的整体流程。其中，客户知识生成（ generation ）过程就是利用各种数据工具进行知识发现的过程；有关知识发现的内容，本书将在第 9 章具体阐述，这里不再赘述；客户知识分配旨在把客户知识传达到每一个需要客户知识的个体或组织。借助 CRM 系统，使得客户知识达到需要的终端；客户知识使用是把客户智能的最后一个环节，即把客户的知识充分运用到企业的管理实践中。图 8-4 对上面所阐述的客户智能和客户知识之间的关系进行了归纳，并从客户知识角度展示了客户智能。

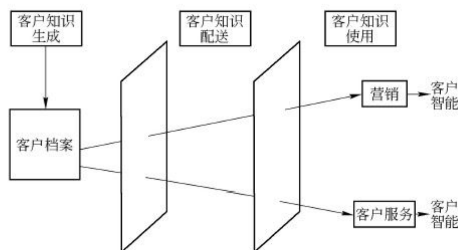


图 8－4　客户知识与客户智能关系图

根据以下资料绘制：CODY W F，KREULEN J T，KRISHNA V，et al. The integration of business intelligence and knowledge management. IBM Systems Journal，2002，41（4）：697-713.

（３）销售智能

销售智能提供关于销售管理方面的报表，是专为销售人员和销售管理人员而设计的，有助于高级管理人员、销售经理和分析人员了解公司的实时销售数据，对目前的销售业绩进行评价，实现销售目标和销售任务，主要表现为以下方面。①销售目标和销售业务经理：用户可以设定销售目标，并帮助用户分析可能存在于销售业绩中的问题；营销经理可以用多个标准对销售人员绩效进行衡量。②对销售业绩和销售收入进行分析：系统提供多种报表，通过这些报表，用户可以查看销售收入和公司的销售激励方案的有效性。③公司销售有效性分析：用户可以从薪酬方案、销售团队、销售代表或者某职位等角度查看薪酬所产生的回报。④产品分析：可以帮助用户对产品进行分组，区分畅销和滞销产品。⑤销售渠道分析：根据整体排序、销售收入和毛利等因素排列出效率高和效率低的销售渠道。

４．3 种 CRM 的协同

从图 8-5 中可以看出，虽然 CRM 分为 3 种不同类型，或者说是 3 个不同的层面，但这 3 个层面之间实际上是息息相关的。其中，最为引人注目的一点，就是它们都与数据挖掘相关（这样说或许不全面），或者说，它们都与决策制定的技术层面紧密联系。同时，它们之间本身也存在着关联。企业实施 CRM 系统时，所要做的事务多而且在不同企业之间具有异质性。我们不能简单地把一项事务归为协作层面或者分析层面，它们可能是“边缘事务”。例如，图 8-5 所示的现场销售和现场服务，就是既属于协作型 CRM 的范畴，又属于运营型 CRM 的范畴。实际上，正是由于具有这种边缘性质的事务存在，所以上述 3 个层面的 CRM 系统才比较有效，才完美地整合在一起。

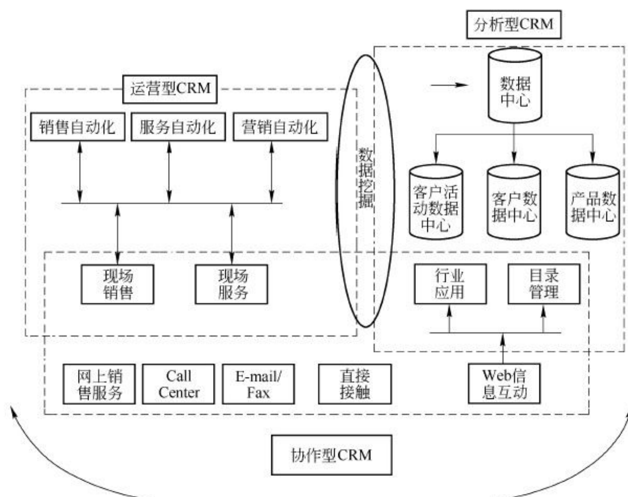


图 8－5　3 个层面的 CRM 协同

资料来源：根据金蝶公司网站有关内容绘制，网址 http：//www．kingdee．com．cn/．

8 ． 1 ． 3CRM 系统的技术要求

1 ．开发语言

根据有关的调查数据， Java 语言①已经成为 CRM 厂商使用最多的语言，其次是 VB 和 J SP 等，但后者的使用比例相对较小。同时，许多 CRM 厂商并不只是使用其中的一种开发语言，简洁、安全和实用的几种语言往往更容易被厂商所选用。如表 8-1 所示，支持 Java 语言的 CRM 厂商占了 71 %以上。

表 8－1　CRM 系统开发语言

开发语言	支持的厂商数	所占比例	开发语言	支持的厂商数	所占比例
Java	15	0.714	JSP	3	0.143
VB	4	0.190	ASP	2	0.095
J2EE	2	0.095	厂商总数	21	1

注释：由于有些 CRM 厂商同时支持几种开发语言，所以总的比例不等于 1

资料来源：管政．主流 CRM 软件技术指标调查报告．电子商务世界，2003（4）．

2 ． 0 支持的数据库

CRM 厂商支持的数据库以 Oracle 和 Microsoft SQL Server 为主，其次是 DB2 ．如表 8-2 所示。从相关的数据中可以看出，Oracle 和 Microsoft 数据库是 CRM 厂商支持的主流数据库。这两种数据库不仅有强大的功能，而且更有利于 CRM 系统与其他系统的集

成。对于开发能力较强的软件公司而言，可以实现支持多种数据语言的愿望。

表 8－2　CRM 系统支持的数据库

数据库类型	支持的厂商数	所占比例	数据库类型	支持的厂商数	所占比例
Oracle	17	0. 810	Sybase	4	0. 190
Microsoft SQL Server	21	1	Informix	2	0. 095
DB2	8	0. 381	厂商总数	21	1

注释：由于有些 CRM 厂商同时支持几种数据库，所以总的比例不等于 1

资料来源：管政．主流 CRM 软件技术指标调查报告．电子商务世界，2003（4）．

3 ．支持的操作系统

CRM 厂商支持的操作系统主要是 Windows 系列，但同时 UNIX 和 Linux 的运用也在逐渐增加，如表 8-3 所示。目前 Windows 操作系统虽然仍然占主导地位，但 UNTX 和 Linux 操作系统本身固有的一些特性（如购买费用较低），也使这两种操作系统受到了越来越多的关注。

表 8－3　CRM 系统支持的操作系统

操作平台	支持的厂商数	所占比例	操作平台	支持的厂商数	所占比例
Windows 系列	19	0. 905	Linux	5	0. 238
UNIX	8	0. 381	厂商总数	21	1

注释：由于有些 CRM 厂商同时支持几种系统，所以总的比例不等于 1

资料来源：管政．主流 CRM 软件技术指标调查报告．电子商务世界，2003（4）．

4 ．采用的技术

管理软件的集成性已经成为各大软件厂商密切关注的焦点之一，许多厂商纷纷采用标准化技术。采用标准化技术的优点是：可以方便地与其他管理系统集成。有关技术的使用数据，如表 8-4 所示

表 8－4　CRM 系统的标准化技术采用

技术类型	支持的厂商数	所占比例	技术类型	支持的厂商数	所占比例
标准化技术	18	0. 857	厂商总数	21	1
专有技术	5	0. 238			

注释：由于有些 CRM 厂商同时支持几种技术类型，所以总的比例不等于 1

资料来源：管政．主流 CRM 软件技术指标调查报告．电子商务世界，2003（4）．

5 ．支持的语言

产品支持国际主流语言。但是有关数据显示，能够支持多国语言的软件厂商主要是国外厂商，而国内厂商由于主要市场在国内，因此

许多厂商仅仅能够支持简体中文。当然，也有部分厂商支持繁体中文，能够支持国际主流语言的国内厂商极少。

6 ．安全问题

CRM 厂商能够支持数字签名和数字证书，以及支持 SSL 加密，保证数据传输的安全性。安全问题主要表现在以下几个方面：确保数据完整性和保密性，防止外来者入侵；实现系统的授权访问。在 CRM 软件领域，安全问题没有得到足够的重视，没有很全面和完善的安全问题解决方案。

7 ．软件集成问题

集成问题主要表现在两个方面：内部集成能力和外部集成能力。其中，内部集成能力要求 CRM 软件产品的各个模块既可以独立运作，又可以实现无缝集成；外部集成能力要求 CRM 软件产品可以与财务软件、 ERP 、 SCM （ supply Chain Management ，供应链管理）等应用软件进行集成。对企业间的系统接口问题，大部分 CRM 厂商没有足够重视。

8 ．客户化问题

要求 CRM 厂商提供客户化工具。 CRM 厂商对于 CRM 系统的定制化越来越重视。作为管理软件的 CRM 应用软件具有两大重要技术要求，即集成性与定制性。因此， CRM 厂商在保证通用功能的基础上要确保 CRM 系统的个性化设计，以实现系统在不同行业的定制。可以说， CRM 软件厂商的客户化能力就是其核心竞争力。

8 ． 1 ． 4CRM 的行业差异

在 CRM 领域，当前所具有的模型还是比较一般化的。对咨询和技术公司来讲， CRM 还是一项较新的服务。经过对客户互动管理和客户需求管理进行研究， CRM 在各行业的不同点日益为人们所重视。在电信行业和日用品行业，客户获得、服务履行、客户数据的可得性都有很多的不同。另外，在考虑技术因素时，行业知识和经验是 CRM 系统实施的关键成功因素。

不同行业的 CRM 并没有完全的界限，但不可否认的是，行业不同，他们的流程确实对选择合适的系统功能有很大的影响。有很多与行业密切相关的问题要考虑，例如，行业与行业的业务流程有很大不同，所以，这些领域需要系统来适合自己特定的流程。业务流程又决

定了系统功能。虽然，市场、销售和服务都是需要的，但在不同的行业对这些功能的侧重是不同的，如 SFA 比 CSS （ Customer Service & support ，客户服务和支持）重要，或 CSS 比营销自动化重要。

不同的行业，生产条件、生产工艺和制造过程及市场都有明显的不同，决定企业是否能够有效取得定位优势的因素也有区别。例如，石化行业的原材料资源、电子行业的规模生产制造能力、日用品的销售网络和分销体系、大型机电设备和汽车行业的设计能力和销售能力及售后服务、时装行业的设计能力等，都可能成为企业成功的关键因素，从而使 CRM 表现出行业差异。关于 CRM 的行业差异，请参阅下面的资料卡。

资料卡

东软集团企业解决方案事业部研发副总经理梅丛银认为， CRM 行业化不仅已经显现，而且正在深化。如汽车行业，卖轿车的都是通过 4S 店来卖，而卖卡车的则多按吨位自行销售。他们所面对的服务对象由于需求不同，也要求 CRM 系统侧重点不同。卖轿车的由于客户对车的质量、性能和稳定性方面要求更高，促使轿车生产企业不仅需要关注售后服务管理还要重视渠道管理；而卖卡车的在这方面的需求则要弱很多。

创智相关负责人对此认为，行业化已经成为 CRM 产品所必须具备的特征。由于行业的差异性非常大，因此，各个行业版本之间的特色无疑也是非常明显的。如在证券行业，传统客户按大小进行划分，证券公司都设立大户室，对大客户进行关怀，而散户却极少受到有针对性的服务。但通过 CRM 的实施，我们才发现：并非全部的大客户都是利润的主要来源。事实上，很多大客户交易极少，明显属于“沉寂客户”。该行业 CRM 系统能够帮助证券公司从大量的散户中发现并分析出最佳客户，并给予关怀。这一系统带有明显的行业特征，其对系统平台和整体性虽然不会有明显影响，但内容却有显著区别。

因此，管理者应该敏锐察觉、重点规划和有效管理这些影响本企业竞争优势的重要因素。例如，某气雾杀虫剂就把市场分销体系和技术设计能力作为企业成功的关键因素，由卓越的分销体系和技术能力所形成的产品开发与产品策略有效地配合和交互作用，使该企业取得辉煌的业绩。在实践中，有些企业在学习和借鉴其他企业（如学习海尔）经验的时候，往往注意它们的成长历程和重要的发展时期，但却往往忽视因为行业差别而产生的“不适合性”。

8 ． 2CRM 系统的实现过程

资料卡： CRM 系统的实现——自行开发还是外包？

A 保险公司在国内金融保险行业中占有重要地位，并已进入世界保险企业前 200 强。该公司北京分公司的业务从成立伊始，就以非常健康的态势发展，保险业务量急剧增长，市场规模不断扩展。随着市场竞争的加剧与公司规模的增长，尤其是竞争对手都在大力引入先进的管理理念与管理工具，以适应内外部环境的不断变化， A 保险公司也在考虑自己是否该再做点什么。

要做就要从最关键的地方入手，客户是保险公司最为重要的资源。经过调研，该公司发现“业务人员流动造成客户流失”一直是挥之不去的顽疾。只要一有人事变动，在业务交接过程中总是存在客户资料交接不完善的情况，而且这种情况非常严重，很多重要的集团客户都因为业务员的离去而流失了。因此，实现客户资源的企业化成为 A 保险公司的首要目标。同时，经过多年的信息化建设，该公司的北京分公司从队伍建设和业务规模方面都已经具有相当基础，业务处理、财务和人事等部门都采用了信息化工作手段。于是，管理层希望利用 IT 技术来完善客户资料和客户沟通历史，把公司的顾客资源管理起来，以便对客户构成和客户投保历史进行系统分析，并对业务人员的工作提供有效支持，提高业务人员的工作效率，最终达到增强企业竞争力和扩大销售的目的。

于是， A 保险公司北京分公司的领导人把目光投向了 CRM 。但问题也随之而来，公司有自己的研发队伍，已经帮助公司开发了信息管理系统，所以在自行开发还是购买 CRM 软件包方面陷入了困境。根据以往系统开发的经验，涉及的主要问题有时间、资金、人员、维护和风险控制等。这种作法看似节约费用，但实质上只是节约了一次性费用。在此过程中，持续出现的后期问题，往往造成很多额外的成本支出，而且很容易成为信息技术“黑洞”，处于闲置状态。比较而言，如果购买 CRM 软件包，则一次性投入巨大，不仅包括软件费用，还要包括咨询费用，而且项目实施中还涉及个性化与标准化的协调、系统的拓展和灵活性等问题，这无疑也是对企业和服务提供商的一大考验。

8 ． 2 ． 1CRM 系统实现的几种方式

综合来看， CRM 系统的实现方式主要有以下几种：战略结盟、内部半自动化、利用网络、利用大企业和 CRM 系统软件供应商等。

1 ．战略结盟

导人 CRM ，所需的花费往往十分惊人。对中小企业而言，并不是那么容易就能够负担得起的，但仍有许多其他方式可以实施 CRM 。例如，许多咨询公司建议，如果事前规划清楚的话，不同行业的小企业可以通过结盟的方式共享资源，这不失为一种好方法。

2 ．内部半自动化

中小企业可以通过半自动半人工的程序设计来实施 CRM 。例如，通过 Microsoft 的 Excel 与 Access 软件，配合经验进行分析与检测。

3 ．利用网络

提供客户关系管理所需要的数据处理与分析，以及在线软件资源共享等服务，这种低成本高效益的方式受到许多中小企业的支持。

4 ．利用大企业

中小企业可以与大企业合作，从局部建立客户数据库开始实施 CRM 。

5 ．通过 CRM 系统软件提供商

这种方式有其自身的优点和缺点。其中，优点主要有引进速度快、引进成本低、稳定度高、扩充性高，缺点则是选择性低、整合性低、风险较高。

8 ． 2 ． 2 通过技术实现 CRM 战略规划

企业在制定了明确而清晰的 CRM 战略规划之后，就得考虑如何将战略通过相关技术加以实现。在这一过程中，企业需要考虑的问题很多。其中，典型的问题是：如何把业务与相关数据对应起来？如何对现有的 IT 系统与 CRM 系统进行协同？一般而言，企业要想将 CRM 战略规划通过技术加以实现，获得企业所有人员的认同、建立 CRM 项目实施团队、商业需求分析、 CRM 实施计划、 CRM 软件选择、相关技术、服务供应商的选择、 CRM 系统的实施与安装，以及 CRM 系统的持续管理等工作都是至关重要的，如图 8-6 所示。

第一步——获得企业所有人员的认同

实施 CRM 需要企业各方面专业人才的参与。由于 CRM 涉及企业内多个不同的领域，因此获得销售、营销、客户支持、财务、制

造、货运等各个部门的支持十分重要。通过相关部门成员的参与，企业在正式实施 CRM 之前就能获得必要的资源支持，并推动相关部门的合作，帮助他们接受 CRM 。即时将每一阶段的信息传递给有关部门，强调 CRM 带来的好处，可最大限度地减少各方面的阻力，增加项目成功的机会。

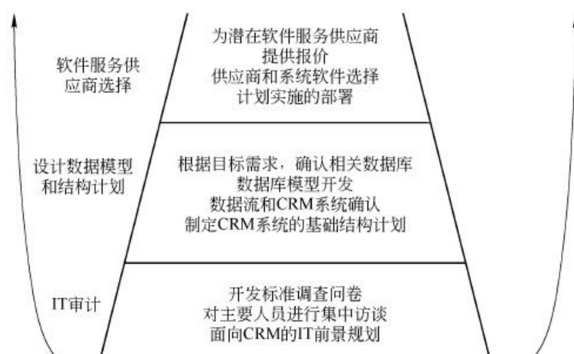


图 8－6　利用技术实现 CRM 战略的步骤

根据以下资料绘制：叶开．中国 CRM 最佳实务．北京：电子工业出版社，2005：414-415．

第二步——建立 CRM 项目实施团队

项目获得各相关部门认可后，就可着手挑选 CRM 项目实施团队的成员。这个团队是项目实施的核心，负责做出重要决策和建议，并将 CRM 实施过程的细节和好处介绍给企业所有人员。 CRM 项目实施团队应包括来自销售与营销、信息服务／技术部门、财务部门的相关人员和企业高层管理人员，以及最终系统用户的代表。团队各成员代表企业内不同部门提出对 CRM 的具体业务需求， CRM 的实施将充分考虑到这些需求。

另外，可寻求外部的 CRM 专家（一般是专业咨询公司的 CRM 顾问）的加入。经验丰富的顾问能在 CRM 开始实施前及实施过程中提供有价值的建议，协助企业分析实际商业需求及建立项目工作组，并与项目实施团队一起审视、修改和确定 CRM 实施计划中的各种细节，从而帮助企业降低项目实施风险和成本，提高项目实施的效率和质量。

第三步——商业需求分析

项目实施团队成员应就一系列的问题向销售、营销和客户服务高

级经理进行了解并进行认真研究，并使他们在“什么是理想的 CRM 系统”这一问题上达成共识。同时，在每一部门内部确认 CRM 的主要目标，然后向他们进一步说明 CRM 将如何影响整个企业及相关部门。在计划目标的确定过程中，可吸收外部 CRM 顾问的参与。外部顾问站在第三方立场参与调查并协助进行需求分析，从而帮助企业确定最佳的 CRM 实施目标，并能提供 CRM 解决方案所需要的技术支持。基于调查结果的商业需求分析将最终保证企业能更好地制定和实施 CRM 蓝图。

第四步—— CRM 实施计划

有了较完善的 CRM 蓝图后，还必须制定具体的实施计划，该计划应包括将 CRM 构想变成现实所需的具体程序，并充分考虑以下要素：从哪里开始寻求 CRM 解决方案？如何判断 CRM 解决方案是否适合企业需求？在可能适合的几个 CRM 解决方案中，怎样进一步缩小选择范围？在最终选定 CRM 解决方案之前，还应该考虑什么？

第五步—— CRM 软件选择

软件的选择应考虑到企业当前的技术基础和实际需求。 CRM 软件至少要能提供以下主要功能：联系与账户管理、销售管理、远程营销／远程销售管理、客户服务管理、营销管理、商业智能、电子商务。当然，上述功能并未包括 CRM 软件能为企业做出的所有工作。首先要设法达到企业 CRM 项目实施团队已经确定的目标，然后再去研究目前或将来能使企业受益的其他因素。

第六步——技术

必须注意技术的灵活性。没有任何两家企业的需求完全相同，因此，不存在适合所有公司的 CRM 解决方案。选择的所有技术都必须是开放的并可以进行定制，同时能与企业现有的 IT 基础设施进行整合。

第七步——挑选供应商

最好将复杂的 CRMRM 计划委托给一个拥有丰富 CRMRM 和行业经验的咨询服务商，以帮助选择一个可信赖，拥有强大技术支持能力，便于沟通，并且对你的需要和要求有所反应的供应商。

第八步—— CRM 系统的实施、安装与持续管理

在实施和安装了 CRM 系统之后，持续管理也至关重要。对于

CRM 系统基础设施，企业一定要提供业绩衡量标准。该系统必须有效地获取适当的数据，并为接触的每个个体提供途径。为了保证系统能够带来所希望的收益，在将其推广到所有用户之前一定要加以测试。如果它的表现无法让您满意，那么花点时间对其进行修改，直到满意为止。最后， CRM 系统还应为监管指导委员会和项目工作组提供反馈信息。这样做，能够使人更好地理解什么有效，什么无效，以及存在哪些可以提高技术投资成效的机遇。

8 ． 2 ． 3 通过自主构建实现 CRM 系统

企业要开发构建 CRM 系统有两种方式：公司组织人员进行自主开发，委托开发公司进行研发。不管是通过哪种方式，都有其一般过程。如图 8-7 所示，这一过程主要包括以下步骤。①定义需求。对现有业务需求和将来的业务需求进行定义，定义长期的技术架构需求。②整合资源。整合已有的 IT 系统资源、对信息系统软硬件的投资、技术人员和行业资源。③规划。对整个体系进行以下几个层面的规划，包括战略规划、项目规划和系统规划。具体规划内容包括基础结构和需求规划，系统规模和可扩展性规划等。④时间设定和成本决定。确定整个 CRM 系统的开发、实施、试用周期。确定相关的人力资源、维护、机会成本等成本。⑤选择实现技术。依据技术成本、技术研发时间、技术的生命周期和可扩展性进行选择。⑥选择架构。根据企业的不同需求，对客户端、浏览器、离线的结构进行选择。⑦测试。对 CRM 系统的技术基础结构、应用、数据、升级等进行测试。⑧培训。为了让相关人员能顺利使用系统，企业必须对技术、使用、数据分析和维护等进行培训。

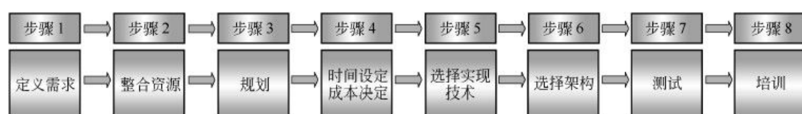


图 8－7　自主构建 CRM 系统的步骤

8 ． 2 ． 4 通过系统购买实现 CRM

系统购买是企业通过购买成熟的软件包或者软件平台来实现 CRM ，但在使用时，企业却需要个性化的定制。系统购买需要一次性的大规模投资，而且要求高水平的系统实施，因而也必须遵循一定的过程，如图 8 — 8 所示。①定义需求。与自主构建不同的是，系统购买的需求定义主要瞄准企业内部的需求。②整体规划。这与自主构建的规划相一致。③功能需求报告。形成需求报告，为招标的功能需求作出说明。④客户化定制。与自主构建不同，系统购买通过一个成

熟的软件或软件平台进行定制化。⑤系统整合。与企业原有的信息系统进行整合，如数据的整合。⑥制定实施计划。对 CRM 系统的实施制订计划。⑦效果评估。评估 CRM 系统的效果，并进行持续的优化。⑧版本升级和系统维护。根据 CRM 厂商发布的升级包进行升级；企业可以通过自己培养维护人员，当然也可以使用 CRM 厂商的有偿服务。图 8-8 概括出通过系统购买实现 CRM 的一般步骤。

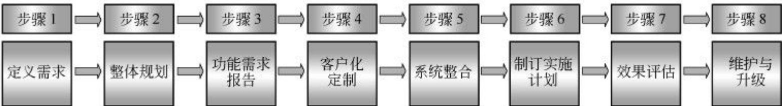


图 8－8　通过系统购买实现 CRM 的步骤

8 ． 2 ． 5 通过外包服务来实现 CRM 系统

在国外，信息技术（ IT ）外包已经是降低成本的有效方式，但在国内还没有为企业所广泛接受。 IT 外包在模式上往往体现为 ASP 模式（ Application Service Provider ，应用服务提供商模式）， CRM 系统的外包常常也是采用这种模式。

1 ． ASP 的定义

ASP 是按照合同条款在客户办公地以外的场所向客户提供实施及管理在线 CRM 系统的服务提供者，并直接或者间接拥有管理整套在线 CRM 系统所需的知识及其他相关权限。

2 ． ASP 的特点

ASP 的特征主要包括以下几个方面。①以 CRM 产品为核心：其价值定位是对 CRM 产品提供接人式使用及管理服务。②远程管理：在线 CRM 系统在非客户办公地点为客户提供服务。③提供一对多的服务： ASP 采用一对多的经营方式。④按合同条款提供服务： ASP 负责整个合同的执行，并按合同条款为客户提供服务。表 8-5 列示了 ASP 的一些主要特点。

表 8－5　ASP 的一些主要特点

特　　点	描　　述
应用中心	提供应用服务 应用系统/基础结构实施的几种管理
集　　中	技术集中 技能集中
复 杂 性	多应用系统/多客户 动态环境（新应用系统、客户需求等） 新的商业模式/新的商业挑战
控　　制	销售商/供应商关系承担 财务控制的新事实

资料来源：法克特．应用服务提供商解决方案．孙延明，译．北京：电子工业出版社，2003：22．

3 ．ASP 市场分析

根据 IDC （国际数据公司）的数据， 2000 年，中国区 ASP 市场的总销售额是 3300 万美元，占全球销售总额的 O ， 3 %左右；中国区 ASP 市场 2000 年到 2004 年的平均复合增长率是 64 %。中国的 ASP 市场从 2000 年开始萌芽，但仍然是一个不成熟的市场，市场上存在很多中小型的以提供应用服务为主的公司。由于 ASP 方式较传统方式带来的利益没有被企业所完全认识，同时中国的 ASP 公司在市场不成熟的情况下，还面临着定价体系不能充分确立等一系列问题。但在今后的几年里，中国地区的 ASP 市场和厂商都将成熟起来，优胜劣汰不可避免。图 8-9 对中国区 ASP 市场规模进行了初步分析（单位是百万美元）。

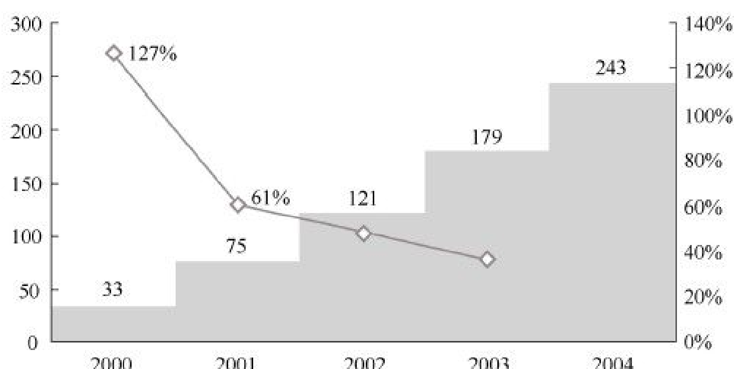


图 8－9　中国地区 ASP 市场规模

根据 IDC 的统计， 2000 年全球 ASP 市场的销售总额是 9 ．86 亿美元， 2001 年和 2002 年的增长率分别达到 120 %和 106 %，到

2005 年仍然保持 59 %的增长速度。 2000 年的全球 ASP 市场中，美国占有 78 %的份额，但随着时间的推移，西欧所占有的全球市场份额在逐步增加。图 8-10 对全球 ASP 市场的分布进行了初步分析。

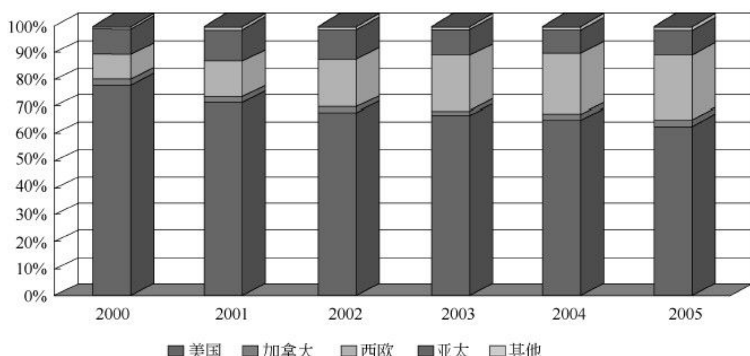


图 8－10　全球 ASP 市场分布情况

资料来源：摘自 IDC 在 2000 年关于 ASP 市场的分析报告。

4 ．ASP 的类型

根据所提供的方案的复杂程度， IDC 把处于 ASP 市场中的供应商分为以下 4 种类型：大众市场型（ mass market ）、混合市场型（ hybrid market ）、利基市场型（ niche market ）和领域专家市场型（ domain expertise market ）。其中，大众市场型 ASP 商业模式提供一种高可复用性、低复杂程度的应用服务；混合市场型 ASP 提供复杂的应用程序，对象是中小型企业和大型企业机构中的部门级用户；利基市场型 ASP 以低复杂性和适当客户化的应用程序来为用户提供服务；领域专家市场型 ASP 为客户提供最复杂的应用程序。

5 ．ASP 的基础结构

Gartner 公司把 ASP 基础结构划分为 5 个主要层次，分别是网络、平台、应用、运营和终端解决方案，如图 8-11 所示。

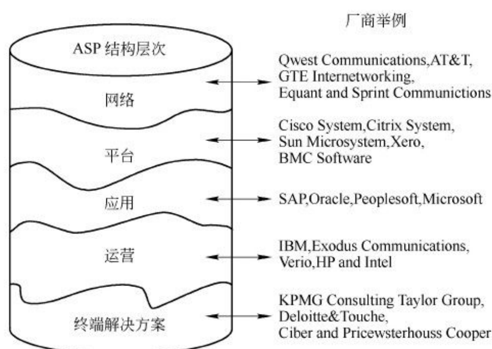


图 8－11　ASP 的结构层次

根据以下资料绘制：GARTNER. ASP 市场发展研究报告. 互联网周刊，2001（11）：122－128.

一般而言，基础结构至少可以通过以下两种方式来使用：第一，上述 5 个层次代表了各种类别的厂商，这些厂商将寻求重新改变自己的位置或某一部分业务，从而成为一家 ASP ；第二，要评估这些厂商，就需要明白“它们在基础结构的某一层中所显示出来的能力，并不能保证它们能在跨入新的交付模式后具有竞争能力”。实际上，在传统的市场中，厂商固有的文化基础，可能正是接受 ASP 模式时需要进行变革所面临的最大阻力。目前，在这些基础结构中，各个层次互相之间并没什么优先权，这就意味着那些来自各个层次的现有厂商都有机会成为这一新兴市场中的领头羊。作为一家 ASP ，它的实力将取决于跨越基础结构中各个层次能够提供“端到端”性能的能力。

6 ．ASP 模式存在的问题与解决途径

ASP 模式并非是完美的，也存在一些缺陷。概括而言，比较常见的问题主要有以下几个方面。

（ 1 ）信息安全问题

现在的企业越来越依赖信息，这些信息就存放在 ASP 的“信息银行”里，不同的客户信息可能存放在同一台主机内。因特网的开放性为信息窃取提供了便利，但企业的核心业务数据往往是不希望企业以外的人看到的，这就从技术上对主机的权限控制提出了很高的要求，需要对每一个访问者在主机上的操作给予认定。

（ 2 ）应用软件缺乏问题

应用软件是 ASP 的关键与核心，但我国的软件业一直比较薄弱，

而专门针对因特网开发的应用程序就更少了。目前，不少应用软件根本不能适应因特网环境，也不能满足所有用户的需要。因此，大力发展基于网络的应用软件迫在眉睫。

（３）个性化服务的满足问题

ASP 模式是“一对多”的服务关系。随着 ASP 的应用不断增多，将会有越来越多的企业向 ASP 提出自己的独特要求。如何解决好这一矛盾，是 ASP 服务商需要好好考虑的问题。

（４）法律保障问题

ASP 作为一种新的商业模式，目前还没有公认的行业准则和相应的法律保障，企业只能找信誉度高的企业来做 ASP 。显然，没有赔偿标准与监督机制，在遇到用户数据泄露或破坏的情况时，对 ASP 的发展肯定是不利的。

８．3CRM 系统的实施

８．３．１信息系统实施的两个支柱

对于 CRM 的应用效果，目前存在着很多悲观说法，认为许多 CRM 系统都没有得到有效的应用。这可能主要由于以下两个方面的原因：首先，实施者只是在客户的催促下急于交付产品，并没有按部就班的实施，按照客户的期望进行开发和客户化。例如，有的 CRM 实施要求帮助客户建立大量的数据模型，挖掘数据以支撑公司的决策。其次，我们一再提到， CRM 不仅仅是技术，而且还是一个商业策略、一种理念，其价值在于以客户为中心，帮助识别、吸引和挽留有价值的客户。那种赶 CRM 时髦，在 IT 功能上花费大量资金，期望 IT 能带来神奇项目的想法或做法，最终可能只是失望。如果没有对文化、员工、客户和业务流程管理给予应有的重视， CRM 系统是无法得到成功实施的。从这个方面来说，充分的准备、战略目标、客户目标和 CRM 战略是非常重要的。

一般而言，要有效地实施信息系统，企业必须对以下两个支柱给予充分的重视：第一，解决管理理念问题；第二，为新的管理模式提供新的信息技术支持。其中，管理理念问题是客户关系管理成功的必要条件。这个问题解决不好，客户关系管理就失去了基础。比较而言，如果没有信息技术的支持，那么客户关系管理工作的效率就难以保证。一个良好的客户关系管理系统，往往可以从以下几个方面为企业提供帮助：①对每个客户的数据进行整合，提供对每个客户的总的

看法；②瞄准利润贡献较高的客户，提高其对本公司的忠诚度；③向客户提供个性化的产品和服务；④提高每个销售员为企业带来的收入，同时减少销售费用和营销费用；⑤更快、更好地发现销售机会，更快、更好地响应客户的查询；⑥向高层管理人员提供关于销售和营销活动状况的详细报告；⑦对市场变化做出及时的反应等。

在信息系统的实施方面，国内软件商和咨询公司已经积累了大量的实践经验。但相对而言，CRM 的实施在国内则刚刚起步，成功的案例与失败的教训都比较少。从 IT 系统的构建来讲，CRM 的实施是符合信息系统实施的一般规律的。

8．3．2CM 系统实施的步骤

对于不同的 CRM 系统厂商来说，它们所要求的系统实施步骤都与其软件本身的特点相匹配。因此，一般不存在统一的实施方案。例如，我们比较熟悉的 Turbo CRM 系统的实施主要包括以下几个步骤。

（1）理念导人

理念导入主要包括组建实施小组，确定人员和时间，项目动员和 CRM 理念培训。

（2）业务梳理

业务梳理是系统实施的重要步骤和控制实施周期的关键点。

（3）流程固化

流程固化的重点是在调整和优化原有工作流程的基础上，建立基于 CRM 系统的、规范的、科学的、以客户为中心的企业运营流程。

（4）系统部署

系统部署主要完成正式启用系统的数据准备工作。

（5）应用培训

在应用培训阶段，Turbo CRM 认证师将根据《实施方案》，结合应用流程对企业工作人员提供培训。

（6）系统上线

这主要包括以下 4 个方面的工作：①将原有模式切换至 Turbo CRM 系统，系统正式启用；②应用广度、应用频率、应用规模评估；③应用深度、应用功能、流程优化评估；④应用效果（数据整合度、流程完整性、效率提升、销售提升、客户满意度、客户忠诚度）评估。这一实施过程如图 8-12 所示。

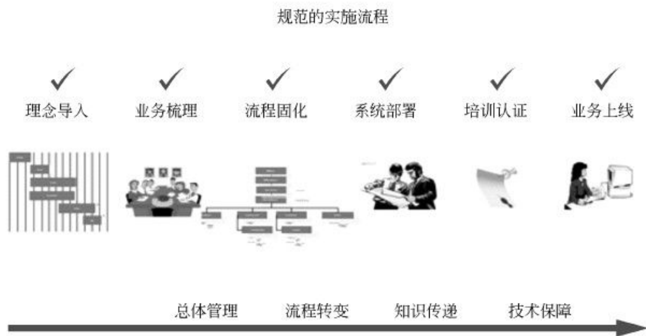


图 8－12　Turbo CRM 实施的 6 个步骤

资料来源：Turbo CRM 实施的基本步骤［EB/OL］.［2006－12－30］. http：//www. turbocrm. com.

虽然 CRM 系统的实施没有标准的步骤可以遵循，但以下几个方面是任何 CRM 系统实施都不可或缺的，主要包含总体规划、立项启动、产品选型、实施应用和持续改进这 5 个方面，如图 8-13 所示。

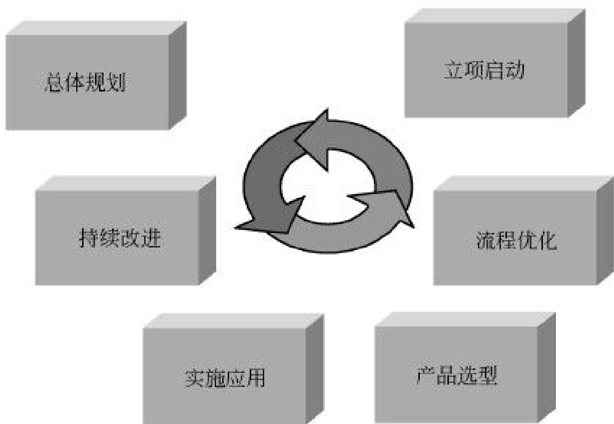


图 8－13　CRM 实施的 6 个步骤

1 ．总体规划

在总体规划阶段，企业主要需要完成以下工作：基于 KPI （关键绩效指标）的企业运营诊断；信息化应用现状评估；现状问题分析；“机会页”分析，关注企业可以借助哪些机会开创新的局面；明确总体的规划目标；明确总体规划的 IT 支撑系统；总体切换策略安排。其中，很重要的一个方面，就是从客户角度来了解整个企业，理解客户的生命周期，包括潜在客户、合格的潜在客户和现实的客户。

２ ．项目启动

一旦 CRM 项目获得了公司范围上上下下的支持，就可以从各部门选择适当的人员组成 CRM 项目小组。项目小组是 CRM 系统实施的原动力，他们要就 CRM 的实施做出各种决策，给出建议，就 CRM 的细节和带来的好处与整个公司的员工进行沟通。一般来讲，项目小组应该包括高层领导（如企业副总经理）、销售和营销部门的人员、IT 部门的人员、财务人员及所有的最终用户代言人等。其中，高层领导的作用是支持、领导和推动 CRM 的实现。一般而言，高层领导可以从以下几个方面对 CRM 的解决方案进行评价：此系统能否提供决策所需的信息？此系统能否最大限度改善现有的流程？此系统能否很好的降低成本？同样的解决方案在其他企业是否获得了成功？此系统的投资收益是否合理？相对而言， IT 部门的主要工作则是选择和安装 CRM 系统。他们应该对选择的系统有充分的信息，并在系统实施的每个阶段提供技术上的支持。销售、营销和服务等部门的系统用户对系统感到满意和顺手时， CRM 的成功概率将大大增加。这些部门的用户往往利用如下所示的标准来评估 CRM 解决方案：是否容易学会？是否容易使用？能否节约时间和降低管理费用？能否简化客户和潜在客户与企业的互动？能否促进公司和客户的沟通？能否提升销售的效果？财务部门则可以从以下几个方面对 CRM 方案进行分析：对生产效率改进的评价，对运营费用降低的评估，以后系统扩展所需的费用，系统的投资收益分析等。

除了上面所描述的人员外，项目小组还应该包含一个很重要的成员，即外部顾问人员。一个合格的 CRM 咨询顾问，往往具有丰富的项目实施经验，能够在 CRM 实施之前和实施中提供企业所需的帮助。他们可以分析并确定企业真正的业务需求，改进对系统功能的设置。对顾问人员的选择、确定何时和怎样引入顾问人员，是项目成功与否的重要决定因素。在软件实施时，关键在于选择项目队伍，而不是选择哪个公司。项目成员中，最重要的是项目经理，项目经理在客户和项目队伍之间起着桥梁的作用。在项目实施时，还要注意考察软件公司和咨询公司是否有拥有这种经验的技术人员。在与其他系统集成的时候，这一点更加重要。除此之外，保持实施队伍的稳定性也很

重要。因此，在签订实施协议时，实施单位要做出承诺，保证实施顾问按时到位并投入足够的精力。

当然，软件供应商还应该提供专门的项目管理人员负责与企业沟通，企业的系统管理员则作为内部的系统专家。项目小组的成立和对项目小组成员的培训，也发生在这一阶段。最后，还要进行投资收益的分析，以便有效地衡量最新系统所带来的回报。

3 ．CRM 产品选型与系统供应商的选择步骤与标准

（ 1 ）产品选型

面对产品选型，有一个基本的原则：根据管理需要来选择功能，而不是软件功能制约管理。在产品选型的过程中，以下问题是企业应该考虑的。

①现在市场上的 ERP 也好， CRM 也好，往往都包括很多子系统，甚至包括几十个模块。对特定的企业而言，并不是所有功能都是必不可少的。所以，购买完全版未必是明智的做法。实际上，企业可以打破系统之间的界限，根据自己的需求，进行模块化选购。应该说，随着子系统或子模块的逐步发展，“搭积木式”或“模块化应用”将成为一种趋势。

②在产品选型时，系统集成的代价（花费的精力、购买外部顾问的费用），有时甚至大大超过各应用系统建立的代价。要允许适度信息孤岛的存在，希望一个集成的系统能够解决企业所有的问题，几乎是不可能的，在不同的领域都会有不同的子系统能发挥较好的功效。

③市场上的软件产品是分布在各个层次上的，有些是面对大型企业和跨地域企业，有些是只在中小企业市场发展客户。所以，首先要明确自己需要的产品是哪一层次的，然后在这个层次上选择所需的产品。

④对企业目前及今后几年的客户数量进行预测。如果任何时候客户的数量都很少（例如少于 1000 ），那么合适的 SFA 软件就可以提供绝大部分的 CRM 功能。如果客户数量有 100000 甚至更多，那么可能就要考虑更多功能的 CRM 软件。也就是说，软件的功能要与企业的需要相匹配。

⑤如果客户关系价值对本企业而言非常大，如果营销、销售与服务等领域能力的提高有助于保持和改善客户关系，而且客户数量比较

多或非常多，那么实施 CRM 系统（而不仅仅是 SFA ）是很有必要的。

（ 2 ） CRM 供应商的选择

CRM 供应商的选择和 CRM 软件的选择同等重要。现在， CRM 是一个热门的话题，很多软件商都在利用这个理念，但是，各软件商的产品和服务的质量却良莠不齐。在进行供应商选择时，供应商已有的经历是重要的评价因素。

总体上讲，那些有多年经验、有许多成功案例、在未来相当长时期内能够生存下来的公司，是值得信赖的。另外，这种公司还应该能够很好地进行沟通，对于企业的要求和需求能够很快地作出回应，并提供良好的售前、售中与售后服务。一般而言，良好的供应商应该能够满足以下要求：①识别企业的业务流程需求；②培训项目小组；③设计、配置系统；④提供实施和技术支持；⑤培训系统用户、经理人员和维护人员；⑥提供持续的技术支持服务。

CRM 供应商的选择决定了 CRM 项目的咨询、实施、安装和培训的有效性。如果他们不能够为系统的持续改进和运行提供有利可靠的支持，那么最好的软件和最新技术只是一种财力的浪费。

4CRM 系统的实施

在这个阶段，实现 CRM 系统的配置和初始化，满足大部分的各种各样的业务要求，所需的软硬件也要在这个阶段进行安装，并且完成对企业员工的使用培训。

（ 1 ）完成系统的配置并进行测试

对系统所能实现的功能进行全方位的检验，看其是否充分地满足企业在功能上的需要。

（ 2 ）完成系统数据的初始化

CRM 系统的分析功能，依赖于系统初始数据量的大小。大量的事实表明，那些管理制度完善、历史资料齐全的企业，在这一阶段结束后，系统就显示出了强大的“商业智能”，可以为企业的决策提供强有力的支持。

（ 3 ）使用培训

可以在各部门中选择员工参加由软件商提供的使用培训，使其成为新系统方面的专家，然后再由他们负责对所有系统用户和管理人员进行培训。这也对企业员工的素质提出了更高要求。对于在企业从事销售、营销和服务的员工而言，计算机技能变成了必不可少的条件。但在现实情况下，我们经常会看到，由于销售人员的计算机水平有限，当企业实施 CRM 系统时，往往不得不再招聘新员工来完成计算机操作，这无疑违背了 CRM 系统的初衷：提高效率、机构精简和提高管理水平。同时，这也很难保证数据的质量和及时快速地对客户需求做出反应。

（4）局部实施

CRM 系统的实施，应该先在小范围（用户小组）进行运行和测试。由于 CRM 系统的实施，对业务流程与资源分配等方面造成了很大冲击，所以在最终实现和项目启动之前，应该多方面收集用户反馈的信息：一方面，对系统中存在的问题和需要改进的地方进行修正；另一方面，使用户看到使用该系统可以带来的好处。这样，系统实施的阻力就会减少，可以在更大的范围内得到支持，特别是得到企业高层的支持。

（5）最终实施和项目的展开

这是系统实施的最后阶段，这一阶段对项目组人员提出了时间要求。因此，就有必要给每个成员发放一份实施进度表，并在表中说明项目实施的每一阶段应该完成的工作，以及在此阶段之前应该完成的工作。

在整个项目的实施过程当中，应当按照项目管理的要求组建项目团队，团队的组成人员应该是既有管理素质又熟悉业务的复合型人才。而项目的实施不仅要关注能够量化的最终结果，也应该关心全过程中的定性指标的改进，例如企业可以邀请社会上的专家来进行评估，并制订下一步的持续改进计划。

5．持续改进

CRM 项目的实施不可能一蹴而就，作为一个管理项目，它的效果是通过不断地改进而体现出来的，即开展“持续改进”（continuous improvement）工作。具体而言，企业可以在内部设置一个全日制的系统管理员，实现技术上的自给自足和便利。同时，为了培养内部的专家，还可以在项目的计划阶段就让其参与 CRM 项目。鉴于 CRM 系统的技术知识工作是很复杂的，因此要确保解决方案提供商能够向

内部专家提供技术上的帮助。从技术方面来讲，很多 CRM 系统提供了性能指标功能，即系统向相关人员提供相应的数据，或方便地获得这些数据。此外，为了确保系统能够产生预期的好处，应该在系统向全部用户开放前进行测试。如果不能满足需求的话，就要花时间对工具进行改进。在此过程中，用户的反馈往往可以为这种改进提供很好的依据。

在持续改进阶段的主要工作有：①确定持续改进的组织设置，明确人员安排；②持续开展宣传活动，克服"项目已经结束"的思想；③企业与厂商、服务机构经常保持联系，了解最新行业动态和企业应用情况；④可以在媒体上宣传项目的实施情况，同时提升企业品牌；⑤参加一些交流协会和组织，不断获取最新信息等。

8．4CRM 系统实施失败的原因及对策

8．4．1CRM 实施失败的一般原因分析

就 CRM 系统的实施效果而言，大多数调查和统计显示：80％左右的 CRM 实施后并未达到企业当初的预期。尽管如此，企业仍有可能在 CRM 方面做出更大的投入。相关的调查结果显示，在未来 2 年之内，愿意为 CRM 技术投入 50 万美元以上的美国企业，将多于愿意投资其他大型基础设施项目的企业。另外，根据 Forrester Research 的调查结果，实施一个典型的 CRM 项目，企业需要花费 6000 万到 1．3 亿美元，而企业投入的不仅仅是金钱，还有时间。虽然不少厂商经常宣称实施 CRM 只需要 90 天，其实多数都需要几年才能完全实施。既然关系如此重大，搞清楚其他公司的 CRM 项目为何不成功，从而避免重蹈覆辙就显得非常重要了。

1．缺乏客户战略

企业可能在缺乏客户战略的情况下就开始实施 CRM 系统，从而导致企业并没有把客户利益放在首位，却错误地认为系统的实施是为了解决企业的内部问题。因此，在整个企业内部树立正确的客户战略，真正站在客户角度来理解客户服务流程是至关重要的。

2．没有对企业进行调整

企业在实施 CRM 系统之前，必须提倡客户导向价值观，开展新的业务流程，进行员工培训并重新定义工作职责，同时解决其他一系列与客户策略相关的问题，以便使组织能够适应所实施的 CRM 系统并实现真正的整合。例如，在客户索要报价时，销售人员往往不仅需

要 CRM 系统中的信息，而且更需要来自于后端系统的准确的产品价格、库存及相关财务信息。如果后端支持不够，而客户接受报价并下了订单，那么事情就会变得更加糟糕。可以说，在信息没有集成、企业内部组织没有实现整合的情况下，接受订单通常意味着一系列跨部门的手工操作，进而导致数据重复输入和错误，最终导致订单履行的延误和客户满意的降低。

3 ．数据质量问题

CRM 实施能否成功的关键核心在于数据，而数据质量的高低则是决定 CRM 系统能否得到应有的投资报偿的重要因素。

4 ．厂商的选择和关系处理

企业可能会相信一些 CRM 厂商的“浮夸”，从而导致厂商选择的错误。还有，在完成厂商选择以后，企业可能无法与厂商进行互相支持的合作。

5 ．缺乏测量标准

根据 Giga Information Group 的调查，仅有 30 %的企业已经或正在为其 CRM 建立测量机制， 55 %的公司计划测量 CRM 所带来的利益，但还没有明确的方法。因此， GigaInformation Group 提出建议，企业应该采用诊断性测量标准以便确保员工充分而正确地使用 CRM 系统。

6 ．忽视培训的重要性

如果将 CRM 系统交给没有经过系统培训的、技巧娴熟的员工，那么 CRM 系统的实施可能就会发生许多问题。因此，提高企业内部的执行力，是提升 CRM 实施成功率的保证之一。

当然， CRM 实施失败的原因还有很多，表 8-6 概括出 CRM 论坛关于 CRM 计划失效的 9 项显著因素。不过，如果稍加对照和分析就不难发现，这 9 项因素实际上与上述 6 类原因存在着一定的重叠。

表 8－6　导致 CRM 计划失效的 9 个显著因素

组织结构调整	29%	预算问题	4%
企业政治和经营惯性	22%	软件问题	2%
缺乏对 CRM 的理解	20%	错误的建议	1%
计划不完善	12%	其他	4%
缺乏 CRM 技能	6%		

资料来源：RICHARD FORSYTH. Six major impediments to change and how to overcome them in CRM: and politics. CRM Forum. June 11, 2001.

8．4．2CRM 系统的关键成功要素

在多个行业中，许多企业已经将客户关系管理设立为商业变革和技术革新的优先目标。当前，企业正处于向着以客户为中心的方向演变的不同阶段。有一些先行者已经成功地实施了 CRM 解决方案，而且创造了全新的、有效的收入增长机会。与此同时，另外一些企业正在努力追赶，盲目地实施技术方案，期望技术可以完成优化客户价值的目标。来自 Giga 信息中心的报告显示：由于没有充分的、按部就班的计划，至少有 70 %的 CRM 系统实施会走向失败。综合许多成功实施 CRM 系统的经验， CRM 系统得以实施的成功因素主要有以下几个方面。

1．事先建立可测量、可预期的企业商业目标

企业在导人客户关系管理之前，必须事先拟定整体的客户关系管理蓝图，确定客户关系管理在短期与中期的预期商业效益，切不可一次性盲目追求大而全的系统，或听从 CRM 厂商一味的承诺。毕竟 CRM 不是万能的，企业应更多地借鉴国内外其他企业，尤其是同行业企业的应用成效，并从本企业的实际情况出发客观地制定合理的商业目标，制定可以对其进行测量的指标体系。尽管这一因素显而易见，但大部分案例的失败原因，却常常归咎于企业没有充分考虑到这一相对明显的因素。

2．协调好业务和 IT 技术的运作关系

尽管客户关系管理方案是以 TT 技术为主导的，但它本身并不属于技术范畴，而是与企业管理、业务操作息息相关的经营管理理念。客户关系管理旨在以客户为中心的基础上，协助客户处理和优化商业流程，提高客户满意度，从而挖掘最大的客户价值。信息化实现手段仅为实践该目标的方式中的一种。通常来说，业务部门应该为推广客户关系管理的牵头部门，信息化部门应该为辅助和技术把关部门。但不少企业由于没有协调好二者之间的关系，经常在项目的推广过程中

受挫。

３．取得企业决策及管理层的鼎力支持

由于 CRM 系统的导人是企业经营理念转变的战略计划，其导人必将会给企业传统的工作方式、部门架构、人员岗位和工作流程带来一定的变革和冲击。同时，为了配合客户关系管理推广的各种业务规范与业务流程，也必须要有好的行政和规章管理制度加以配合，并保证各项制度的顺利实施。所有这些都需要企业高层管理者予以大力支持。一旦缺乏高层管理者的长期一贯的强有力支持，导人客户关系管理只能是心有余而力不足。

４．行业领域应用的深入研究

许多成熟的 CRM 系统都是从国外引入中国的，而且目前许多成熟的客户关系管理理念都来自国外。国内有些厂商一味单纯地从软件功能本身进行效仿，而对中国企业的行业特点的理解、分析与结合却明显不足，从而导致研发出的产品“闭门造车”的意味比较浓。因此，如何把国际通用的客户关系管理理念与中国具体的行业特点相结合，形成独特的中国行业客户关系管理应用，是目前所有国内 CRM 厂商、咨询公司和企业需要深入思考的问题。

５．选择成熟应用，减少定制化工作量与周期

纵观全球实施过客户关系管理的企业，由于总体开发周期过于漫长、工作量过大而导致最终失败的案例比比皆是。定制化工作，往往是客户关系管理实施推广过程中最昂贵、最费时，也是最复杂的一环。因此，通过选用切实可行的客户关系管理方案，并将最终应用搭建在成熟应用软件的基础之上，企业将会大幅降低定制化的需要，从而大大降低实施过程的整体风险。

６．拥有自己的客户管理推广顾问小组

CRM 系统的导人绝非是一朝一夕的事情，往往需要企业不断摸索，不断发展，与时俱进。管理者应该组建企业客户关系管理发展战略小组（跨部门的），以便不断调整、监控企业客户关系管理的发展和应用效果，并随着企业的不断发展而提出新的课题，产生新的创意。

７．为企业把脉、对症下药

目前，许多销售 CRM 系统的厂商其实并不善于运用客户关系管

理理念去进行推广，而是拿着通用版的软件到处安装，丝毫没有客户关系管理所提倡的“一对一”的服务理念，最终效果也就可想而知。只有对企业的管理现状充分了解，才能推出符合客户需求的独特的客户关系管理解决方案。通常的做法是，聘请具有客户关系管理实践及行业经验的咨询团队对其进行诊断。通过问卷调查、座谈沟通和流程重组等方式进行企业的咨询诊断工作。通过企业咨询诊断，期望发现企业现存的管理上、流程上、架构上、信息化等方面的主要问题，对企业导入客户关系管理的可行性进行论证，并为未来实施的 CRM 系统建设进行整体规划和设计。

8 ．提高培训预算以便为客户互动打好基础

企业最终导人客户关系管理，与其说是引入一套系统，还不如说是为企业导入一种思想，最终必将归结到人的思想与行为转变上。

①高层管理者培训：聘请在客户关系管理方面的研究专家，与企业高层进行交流，使高层管理者能站在一个较高的高度来认识客户关系管理的必要性和重要性，在企业决策层始终贯彻以客户为中心的思想。

②员工培训：能够充分了解并掌握客户关系管理的理念，并明确客户关系管理系统为企业和个人带来的利益，使企业上下做到真正意义上的“以客户为中心”的经营模式的转变。具体培训计划主要包括以下几个方面：

·有关客户关系管理基本概念的培训；

·有关互动的问卷调查；

·按照角色划分进行具体的应用操作培训；

· 明确个人的职责及使用客户关系管理系统的绩效测评方法。

9 ．总体规划与分段实施

大部分成功的客户关系管理案例均采用分阶段实施方案，每一阶段则侧重于特定客户关系管理目标，从而达到快速制胜的效果。换句话说，企业可于合理的时间内（如 3 ～ 4 个月）取得一定的成果。

10 ．定期测量、追踪客户关系管理系统成效并持续推广

①为了更好地在企业内部推行客户关系管理，在企业人力资源部

门的配合下，必须制定相关的员工客户关系管理绩效机制，使其与员工业务绩效测评联系起来。

②为了能够便于企业定期进行客户关系管理应用效果的评估，系统在设计初期就应该增加一些测量和评估系统本身的量化分析指标，以便进行前后对比。

③如前所述，客户关系管理导人绝非一朝一夕就能完成的，定期评审与回访对系统的实施成败有重要影响。通过定期评审和回访，可以及时地了解企业在使用 CRM 系统过程中所遇到的各种困难和问题，并针对各种问题，提出明确的改进方案，从而促进客户关系管理系统在企业能够得到更加深入的应用。

８．４．3 成功实施 CRM 系统的对策

如果说 CRM 源起于 SFA （ Sales Force Automatic ，销售自动化），那么在第一节中所归纳的失败原因，就可以理解为使用原有的 SFA 控制方式来管理 CRM 系统，但这一控制问题又是两方面的。

首先，其成功取决于企业销售团队的能力。一般而言，仅仅依靠销售人员来获取客户信息是一项十分冒险的决策。如果销售人员介入信息工作，企业可能会面临着把销售人员转变为数据录入员的尴尬境地。但如果他们不介入这一工作，单独雇佣一位客户接触管理人员又费用不菲。在这种情况下，不少销售人员都是被迫接受 CRM 的实施。为了解决这一问题，就必须寻求其他的信息渠道，并向销售团队提供有效的指导，提供有关客户信息、订单状况、使用情况、财务情况及其他历史资料。总之，要尽可能把销售人员纳入到 CRM 系统之中，并帮助他们获得可以提高业绩的相关信息。其次，战略往往关注企业自身而不是客户。但事实上，客户却拥有最终控制权。如果企业不能够满足客户需求，客户很可能转向竞争对手。为了解决这一问题，企业可以塑造完整而统一的客户观念，对企业内部所有系统的信息加以整合并供与客户互动的服务人员随时使用。只有在 CRM 实施过程中成功地实现诸如此类的转换，才有可能提高 CRM 实施的成功率和最终实施效果。从上述两个方面不难识别出使 CRM 迈向成功的解决办法，即整合并利用现有信息，让 CRM 系统真正做到有效地管理客户关系。为此，在实施 CRM 系统之前，首先得到重视的应该是客户关系（ CR ），而并非管理（ M ）。这就意味着企业要识别、吸引和获取真正的关系客户，拜访客户，查找客户的购买经历，解释、剖析客户所面临的问题并努力加以解决。可以说，从客户视角了解自己所经营的企业，是成功地 CRM 系统的第一步。

本书已多次提及客户生命周期的概念。实际上，为了成功地实施 CRM 系统，企业必须充分理解客户生命周期的内涵并妥善地加以应用。例如，企业可以利用客户生命周期模型（如图 8-14 所示）来理解客户购买过程的主要方面，而一旦理解了客户的整个购买体验，就可以了解某些 CRM 系统崩溃的真相。在实践中，不少企业在客户生命周期的一开始就失败了，其销售队伍并没有对潜在客户的询问做出快速而有效的反应。在客户生命周期的第二阶段，企业的销售人员应该积极地与客户进行互动，了解他们的需求并推广企业的产品和服务。在这一阶段的末期，容易发生另一次系统失败：这时，潜在客户往往会对报价作出回应，而销售人员不仅需要 CRM 系统中的信息，而且也需要系统后台所提供的准确价格、存货水平和会计信息等。如果没有有效地加以整合，订单的处理可能要经历一系列的跨部门的手动过程，从而有可能导致重复数据目录、浪费精力和出现各种错误等。其中，客户阶段在产品或服务送达、付款完成的时候就开始了。企业需要进行客户支持和持续的关系管理，所有部门都树立统一的客户观念，对优秀客户提供支持，并利用各种机会开展升级销售或交叉销售等。可以说，为客户提供卓越成效的服务，往往意味着无限的销售机会。

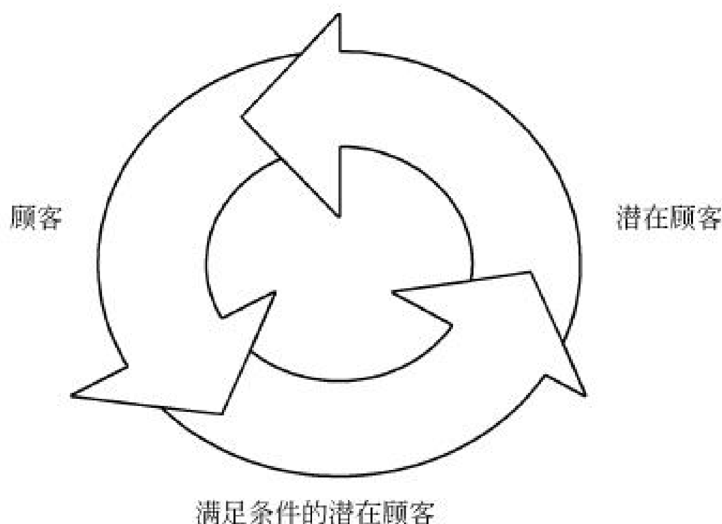


图 8－14　客户生命周期模型

在实践中，不少企业发现：在客户生命周期中，最大的失误往往是由企业内部系统的局限性所导致的。这类系统的设计都旨在为企业

内部的特定流程提供支持，但却并不为客户购买过程提供支持。结果，内部系统中最显著的失败往往发生在一个系统结束工作而另一系统刚刚开始运转之时。然而，取消系统并重新构建往往是不切实际的，企业面临的选择往往是设法对这些系统进行无缝整合，以便能够为客户管理提供支持。正是从这个意义上说， CRM 的成功是整合的成功。只有使 CRM 系统与企业的其他系统，如 FRP 系统、网页和其他应用系统，协同地发挥作用，才能挖掘出 CRM 系统的最大潜能。为了将上述思想付诸实践，可以沿循这样的思路：了解了客户的购买过程并加以描述；开发来描述和反映 CRM 障碍因素的概念模型；提出相应的整合问题，揭示它们的财务影响和所要实现的目标等。表 8-7 总结了成功实施 CRM 策略的具体情况。

表 8－7　成功实施 CRM 策略的具体情况

方　面	在客户生命周期中对这些方面加以阐述
整合障碍	阐述整合障碍
问题/机会	阐述你所发现的问题和由于整合阻碍而消失的机会
财务影响	问题和机会的影响：增加收入、降低成本、客户满意、股票价格等 把这些影响用财务方式表示出来
目标	衡量 CRM 系统成功实施的标准是什么？ 问题解决和机会确认的标准是什么？如何用量表把它们表示出来？
工作流程	在不考虑当前系统限制的前提下，跨越多种应用领域描述流程的步骤 如果用一个系统支持整个流程，这一系统是如何发挥作用的？
战略/战略规划	概括出解决问题和利用机会的方式 如何才能成功实现这种方式？
整合的接触点	找出系统中的各种不同领域 对这些领域中的整合流程加以支持
事件管理	描述触发这类整合流程的事件 发生的频率如何？需要整合的信息有多少？
成功的障碍	为保证实施成功所要避免的陷阱 描述对任何风险的清晰理解及风险缓冲计划

此外，在 CRM 实施中，企业必须找出并定义客户关系管理对企业整体业务影响的结合点，并对所有这些结合点进行详细分析，表 8-8 概括出可供企业使用的前期分析要点和举例，以便帮助企业确认自己是否已经做好实施 CRM 的准备，认识到实施 CRM 的风险，以及所选择的 CRM 系统是否符合企业的要求。

表 8-8　CRM 实施的前期分析要点与举例

CRM 与整体业务的结合点	描述企业业务中受客户关系影响的结合点	报价和订单处理
问题	说明业务集成上的问题及改进机会	销售人员向客户提供不准确的报价，造成销售收入减少，有统计数据表明 15%的报价低于标准价格 10%；销售人员还提供错误的发货时间，结果导致客户满意度降低或取消订单，在上一季度有 34 笔订单由于报错发货期而被取消；手工订单处理导致发运错误或延误，过去平均需要 4 天和 100 元人工来从头至尾处理一笔订单
对财务的影响	说明这些问题对于增加收入、降低成本和提高客户满意度的影响，进行定量分析	每年销售额：250 000 000 元；平均单价：5 000 元；每年由错误报价产生的损失：3 750 000 元（250 000 000×15%×10%）；每年由订单取消产生的损失：170 000 元（5 000×34）；每年的订单处理费用：5 000 000 元（50 000×100）
改进目标	如何衡量成功，进行定量分析	把错误报价降低到 5%，可使收入每年增加 2 000 000 元；使订单取消减少 50%，可使收入每年增加 170 000 元；使订单处理成本降低 50%，可使成本减少 2 500 00 元
流程	描述整个优化流程，指出能否用一个系统支持整个流程	流程图略
改进策略/设计	指出改进的方法和措施	设计一个无需人工干预的报价和订单处理系统。其中，报价由 CRM 系统完成，ERP 系统从 CRM 系统接收订单请求并下订单；CRM 系统把订单传给客户并监控订单执行状态，但不能修改订单；把 ERP 系统中的产品价格及可用信息每隔 30 分钟更新到 CRM 系统中；销售人员利用远程终端输入订单请求
业务集成点	指出系统方面需要集成的地方	CRM 系统：客户公司信息、联系人、地址、报价、产品与需求等 ERP 系统：客户公司信息、地址、需求预测和订单信息等
风险及控制	指出可能存在的风险及规避策略	销售人员的远程订单处理可能会增加成本，需要使用成本较低的远程设备和通信手段；远程与中央数据库的数据同步措施必须要严格

实际上，如果把上述失败因素和成功要素结合起来进行分析，可以得出这样的结论：成功地实施 CRM 系统，必须保证人、流程和技术的完美整合。可以说，人、流程和技术是 CRM 作为现代企业战略的三大支柱，缺一不可。在实施 CRM 系统的过程中，应当首先确认 CRM 战略，然后进行人员培训和业务流程再造，最后就是技术与系统的实施。一句话，实施 CRM 系统，要专注于人、流程和技术的结合，如图 8-15 所示。

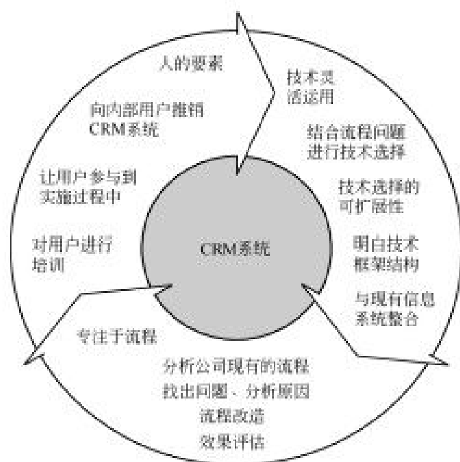


图 8－15 CRM 系统实施中人、流程与技术的整合

根据以下资料绘制：叶开. 中国 CRM 最佳实务. 北京：电子工业出版社，2005：423-425.

8．4．4CRM 系统实施的风险及防范

牛津词典对风险的定义为：①危险，置于危险的境地；②商业损失的几率。本章把风险界定为潜在的危险。从理论上对 CRM 系统的实施风险加以剖析，可以发现 CRM 系统实施所具有的与其他系统实施不同的几类风险。

1．系统使用者

CRM 系统的使用者与财务系统或者 ERP 系统的使用者有着本质差异。这个论断的基础是这样的：在心理测量结果中，销售人员往往具有获得更高水平自主权和影响力的倾向，因而往往难以管理——很可能会消极抵抗。比较而言，会计人员则表现出“稳定和顺从”。源于系统使用者的消极抵抗风险主要表现出以下几个关键特征：①使用者并非心甘情愿地支持项目或使用系统；②适应于用户工作风格的用户接口设计不够友好；③加入 CRM 实施项目的使用者数量与实施时间不成比例；④许多使用者都与变革过程相联系，这可能意味着系统实施初期存在于系统中的数据不足，从而在一定程度上制约了使用者可以从系统中获得的收益，无法快速取得成功和无法有效地提供系统支持。

2．使用流程

相对于财务和制造系统而言，往往很难精确地界定销售、营销、客户服务和其他客户生命周期组成要素中所使用的流程，而且不少企业在不同部门之间缺乏共同认同的规则和默契。概括而言，与特定的 CRM 流程相关的风险或误区主要有：①重心放置在技术上，而并非在流程改造上；②由于全面解决方案的界定和设计困难，结果导致系统说明困难或在定义阶段浪费了太多时间；③由于过分强调流程的"计算机化"而导致机会的丧失；④生成许多分离的策略系统，而不是整合的有机系统；⑤把组织文化和人员因素从流程再造中剥离出来。

3．内部政治；中突和既定利益

在 CRM 系统的组织动态中，内部政治冲突往往扮演着比在其他业务领域更为重要的角色，这主要归因于变革范围和变革速率。这种特定的风险主要包括：①高层管理者可能流动，系统支持者可能受到损害，这意味着系统也可能遭到损害；②内部政治冲突可能导致项目的拖延；③内部政治争论可能导致承诺支持的失败；④内部政治冲突可能导致产生次优战术系统的妥协。

4．流动性需求

聚焦于销售的 CRM 系统，通常会涉及多种销售渠道，如因特网、电话销售、业务伙伴和现场销售团队等。对流动性的需求，使 CRM 系统在管理或者技术方面与其他系统有着显著的差别。相关的风险主要有：①流动沟通的系统失败或者整合失败；②为流动性使用者提供不适当的支持。

5．投资不当

在 CRM 系统中，关于为何投资不当是个很特别的问题。之所以会产生这种现象，原因有很多，如流程再造成本的低估或没有预测到的问题等。与投资不当相关的风险主要包括：①在需求的界定、变革的管理、流程的再造和培训中存在风险；②不适当的系统管理；③没有及时更正错误；④系统升级失败等。

8．5 现有 CRM 系统介绍与评价

为了帮助读者更好地理解 CRM 系统和更有效地实施 CRM 系统，下面就简要地介绍一些比较常见的 CRM 系统，并加以简单评价。

8 . 5 . 1CRM 系统的功能模块

如图 8-16 所示，目前的 CRM 系统功能模块主要包括：营销活动管理、销售管理与服务管理、现场服务管理和呼叫中心管理等。同时，为了更好地管理所有前台业务， CRM 系统又先后增加了渠道管理、优化支持、工作流设计与管理、事件管理，以及数据的获取、整理、分析和自助服务等功能，甚至还有的在 CRM 系统中增加了部分决策支持功能。

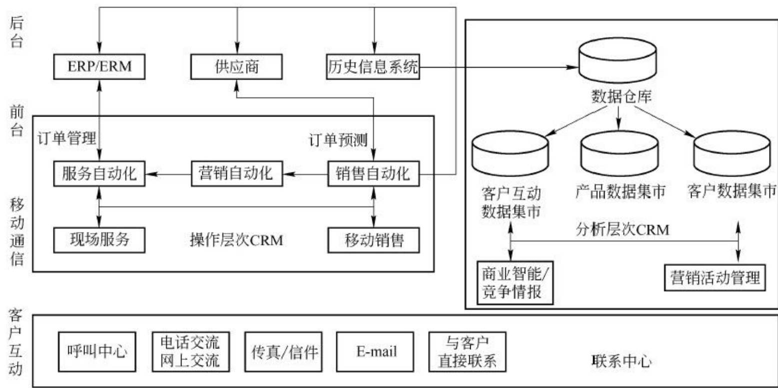


图 8－16 CRM 的功能分布

Cutter Consortium 在 2001 年对美国实施 CRM 的企业的调查报告中指出， CRM 系统功能模块的重要性分别是对客户 360 度全方位的理解、个性化服务、一对一的市场活动和实时 CRM 等，具体分布情况如表 8-9 所示。表 8-9CRM 功能模块重要性分布

表 8－9 CRM 功能模块重要性分布

调查内容	得分	调查内容	得分
对客户 360 度全方位的了解	38%	销售自动化	6%
个性化服务	21%	E-CRM	6%
一对一的市场活动	15%	其他	3%
实时 CRM	11%		

资料来源：林建. 技术蒙汗药［EB/OL］.（2001－12－04）［2006－12－30］. http://www.ctiforum.com/technology/CRM/2001/12/crm1201.htm.

8 . 5 . 2 国内外 C R M 系统厂商一览

为了帮助读者更好地了解 CRM 系统供应商，表 8-1O 概括出国内外的 CRM 厂商的概要信息。

表 8-10 国内外重要 CRM 系统厂商一览表

公司名称	公司名称	公司名称	公司名称
中　圣	美国艾克	上海奥林岛	普扬信息
开　思	北京艾格赛林	东星国风	海天公司
国能科诺	上海佳世威	东大阿尔派	金科集团
浩丰时代科技	奥林岛	Lotus	Saleslogis
用　友	和创科技	SAP	SYNLEAD
金　蝶	志杰科技	J. D. E	FMRSystems
联成互功	星际网络	LAWSON	ELIX
信德勤	Turbo CRM	Clarify	Broadbase
百特人	Seibel	eLoyalty	Brains
易达伟业	Peoplesoft（Vantive）	Onyx	Momentum
东　柏	Oracle	Sybase	abcMultiactive
彩　练	Baan	Avaya	
逸　群	IBM	SAS	

8．5．3CRM 系统厂商的分类

在中国 CRM 软件市场上，主要包括以下 4 类厂商。第一类是优先进入中国市场的国外厂商，如 SAP 和 Oracle 公司等。它们已经在中国市场上经营了几年，其产品已逐步汉化，对中国 CRM 软件市场和客户企业有着比较深刻的了解，并因而在中国市场上占据着举足轻重的地位。第二类是中国本土成长起来的、依靠财务电算化软件起家的厂商，如用友公司、金蝶公司和安易公司等，这类企业经过几年的发展，资金和技术实力已大大增强，产品不断得到完善，产品功能和稳定性不断加强，已成为中国 CRM 软件市场的重要力量。第三类是由 MRP II起家的管理软件公司，如开思公司等，这类企业在物料需求计划等管理功能方面有着丰富的经验，并逐步开发出适合中国市场的 CRM 软件。第四类公司是最近几年涌现出来的商务管理软件公司，这类企业从“进销存软件”开发人手，逐步开发出集财务和业务功能于一体的新型商务管理软件，并正努力向 CRM 软件的中高端市场发展。

8．5．4 中国市场主流的 CRM 软件厂商

表 8-11 是 2003 年各个 CRM 厂商的市场占有率和销售情况，从中我们可以发现，几家主流 CRM 厂商在市场上平分秋色。

表 8－11　2003 年中国地区 CRM 市场结构

品　　牌	销售额/亿元	市场份额/%
Turbo CRM	0.38	18.7%
彩　　练	0.27	13.3%
Oracle	0.23	11.3%
金　　蝶	0.22	10.8%
联成互动	0.17	8.4%
Seibel	0.17	8.4%
创　　智	0.15	7.4%
用　　友	0.11	5.4%
艾克国际	0.08	3.9%
其　　他	0.25	12.3%

续表

资料来源：CCW Research：计世资讯. 关于中国管理软件市场的研究报告［EB/OL］.（2003－07－31）［2006－12－30］. http：//www.ccwresearch.com.cn/.

8 ． 5 ． 5CRM 软件厂商介绍

1 ． Turbo CRM

（ 1 ）产品技术架构（图 8-17 ）

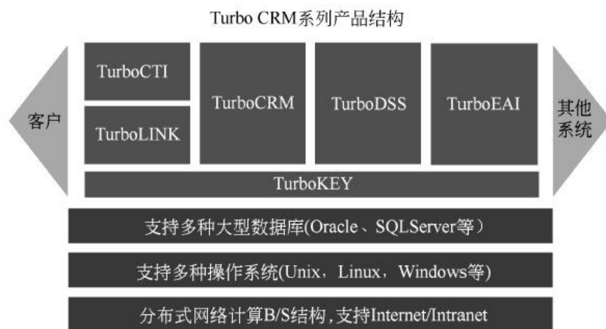


图 8－17　Turbo CRM 系列产品结构

资料来源：TurboCRM 产品介绍［EB/OL］.［2006－12－30］. http：//www.turbocrm.com.

由于 Turbo CRM 系统的 4 层结构特点， Turbo CRM 具备多种灵活的应用模式，如 Intranet 应用模式、 Extranet 应用模式、企业自有 Web 应用模式和主机托管应用模式。

（２）产品功能组件

Turbo CRM 是基于 CRM 理念而设计的，它将面向客户的所有业务进行整合，提供了统一的业务平台，并使用工作流技术将各种业务紧密联系起来。 Turbo CRM 的功能主要包含了客户管理、订单管理、员工管理、分析决策、协同工作和业务智能化这 6 个方面。

值得提出的是， Turbo CRM 系统所表现出的灵活性在国产中、低端套装软件中是不多见的，其强大的自定义功能不但可以按企业经营的产品的特点和客户对象的特点来定义产品、客户、合作伙伴、订单等，还能根据企业在市场、销售、服务等环节不同的运作特点来定义各种工作的进展状态和具体动作。

对于在 CRM 系统实施初期的要求不是很高、投入不大的企业来说， TurboCRM 系统是理想的选择。尤其是当企业要求逐步深入和扩展时，还可以结合 TurboCRM 公司其他系列的产品，对于很多企业来说能够构建出一个完整的 CRM 应用体系。

２．用友 CRM 软件

用友公司以“中国最大的企业应用软件与服务提供商”为己任，它的 CRM 系统是其 U8 套件的一个组成部门。用友 CRM 产品功能包含：基础管理、客户管理、市场管理、销售管理、服务管理、客户自助和系统管理这七大模块。用友 CRM 软件从业务层面、管理层面和决策层面向企业的相关业务提供支持，并通过电子商务手段把企业的前端直接延伸到客户，客户由从前的被动参与企业的营销转化为主动参与企业的营销活动。用友 CRM 软件的产品结构和体系结构图分别如图 8-18 和图 8-19 所示。

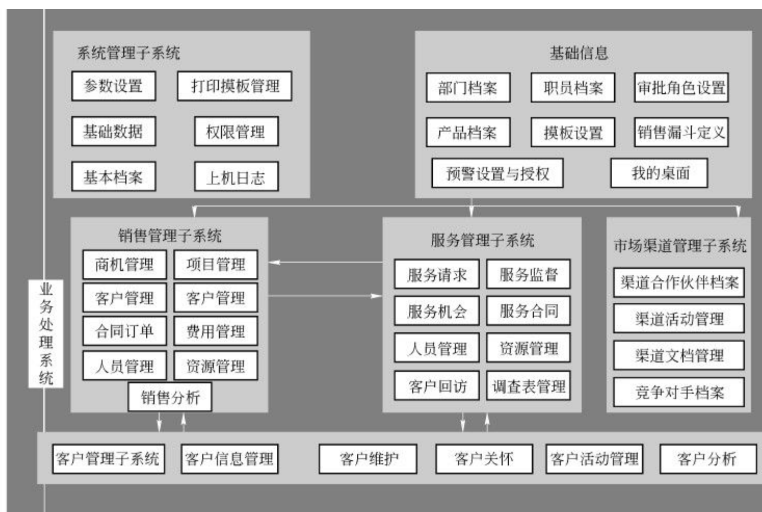


图 8－18　用友 CRM 软件的产品结构

资料来源：用友公司主页上的 CRM 产品介绍，http：//www. ufsoft. com. cn/product/crm/index. asp.

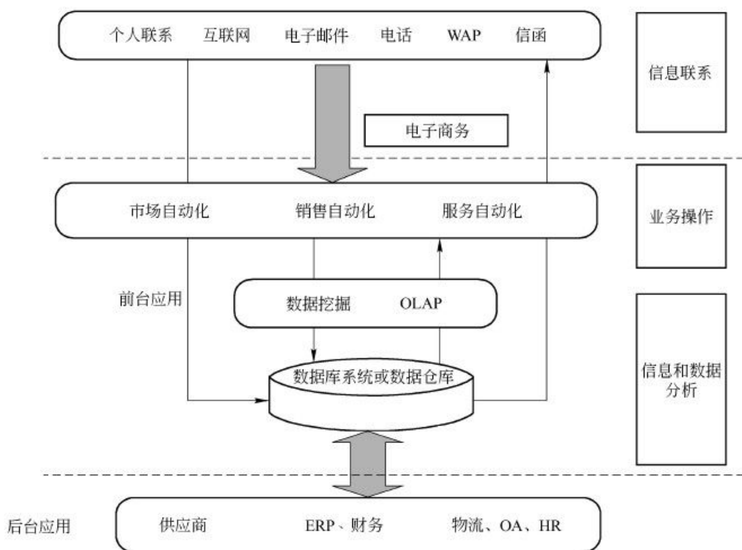


图 8－19　用友 CRM 软件的体系结构

资料来源：用友公司主页上的 CRM 产品介绍，http：//www. ufsoft. com. cn/product/crm/index. asp.

用友 CRM 软件采用 Java 开发，支持跨平台的应用。从逻辑结构上看，该系统可分为客户端、 Web 服务器、应用服务器和数据库服务器 4 个层面。其中，应用服务器可以视用户并发数量从 1 到 N 台进行扩充。同时，还可以提供全面的集团管理模式，实现跨地区控制

和管理，包括集团级商业机会的管理、集团级产品和服务信息的管理及集团级的营销活动配合等。从设计上来讲，用友 CRM 软件是其 U8 套件的一个组成部分，与 ERP 和网上商务是集成在一起的。

3 ．金蝶 CRM 软件介绍

1 ）系统架构图

如图 8-20 所示，金蝶 CRM 软件支持两大类型的应用需求，可通过数据仓库将 CRM 数据进行深度分析，并可与其他业务模块的信息进行集成，支持战略制定及建模预测。



图 8－20　金蝶 CRM 软件系统架构图

资料来源：计世资讯．金蝶客户关系管理解决方案［EB/OL］．(2005－05－13)［2006－12－30］．http://www.ccw.com.cn/cio/solution/htm2005/20050513_11PBO.asp.

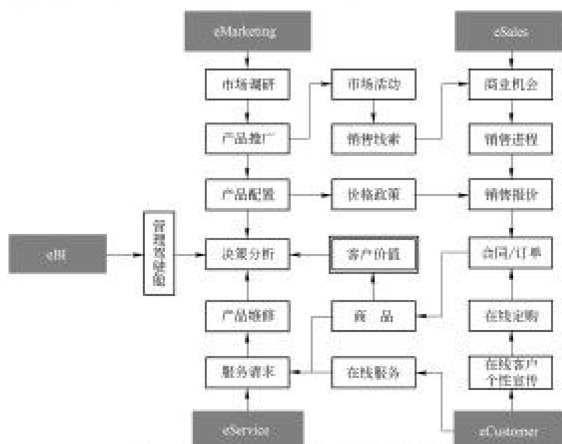


图 8－21　金蝶 CRM 软件的系统功能模块

资料来源：计世资讯．金蝶客户关系管理解决方案［EB/OL］．(2005－05－13)［2006－12－30］．http://www.ccw.com.cn/cio/solution/htm2005/20050513_11PBO.asp.

2 ）金蝶 CRM 的系统功能模块

客户关系管理系统主要业务功能由客户管理、销售管理、服务管理、市场管理、商业智能分析、客户在线、离线应用等业务模块组成。图 8-21 表明了金蝶客户关系管理系统应用的几大主要功能。

3 ）金蝶 CRM 的特色

（1）与金蝶企业应用套件其他产品紧密集成

金蝶 CRM 可以与金蝶 EAS 的其他功能模块紧密集成，将为企业提供最佳的信息化整体解决方案。

（2）自主知识产权的底层运行和管理平台

金蝶 CRM 系统完全利用 J2FF 技术构建，在金蝶自主知识产权的金蝶 Apusic 应用服务器和金蝶 BOS 业务操作系统上进行研制和开发，充分保证了产品在功能和性能上的优良品质。

（3）强大的业务自定义

业务内容、业务流程、业务规则、业务表现自定义等强大的自定义功能，保证软件有足够的自我适应性和扩展能力，满足不同企业个性化的需求，以及适应企业不断变化和发展的业务需求。

（4）集团权限控制

多层组织架构，用户／团队管理，特殊权限、数据权限、功能权限的授权，严密的内控可以保证跨地域集团的使用。集团应用的规划和灵活的业务部署能力，能够满足不同规模和类型企业应用和发展的需要。

（5）多语言支持

通过语言资源包文件和数据库设置，金蝶 CRM 系统实现了多语言扩展，目前提供中文和英文两种版本。

4．siebel 公司 CRM 系统

相对于其他的 CRM 系统软件商而言，siebel 公司的 CRM 产品系列最多，功能最全，几乎涵盖了 CRM 系统的所有领域。它提供的 CRM 解决方案主要有：COM 套件、呼叫中心套件、现场销售和服务套件、营销管理套件、渠道管理套件和行业 CRM 解决方案。

它的，COM 套件提供以下主要功能。

（1）销售管理

客户和销售人员可通过多媒体目录查找产品，配置产品和服务方案，下订单，确认订单的有效性和可交付性，检查订单状态。企业根

据客户信息、特定环境、目前需求和购买模式向客户推荐合适的产品和服务。 siebel 中的产品配置器功能是薄弱环节。

（ 2 ）营销管理

可用来计划、执行和评估基于网络的市场营销活动，如进行客户细分，发掘潜在的客户，通过个性化的、动态生成的基于网络或电子邮件的方式进行联系或促销，包括发送电子信件和进行网上调查，可以浏览由在线数据分析产生的图表报告，评估每项活动的有效性及回报。

（ 3 ）服务管理

该软件提供了一些问题解决工具，如全文查找、在线指导、问题解决和呼叫中心代理的直接网络帮助等，客户可以通过这些工具来查询订单状况，解决服务问题。企业可通过电子邮件向客户通知重要事件，告诉客户已收到服务请求，并自动向客户提供解决方案。

（ 4 ）电子邮件回应

可以根据经验、专业知识、可用性等条件匹配最合适的邮件服务代理，并提供邮件模板管理。

（ 5 ）电子简报和内容服务

企业可利用企业门户、网络、在线新闻等信息源，收集并传递有关个人、客户、竞争者和公司情况的简报。

siebel 的呼叫中心套件主要包括呼叫中心、服务管理和电话销售三大块。它可以通过一些基本的机会和预测管理、客户管理、联系管理、活动管理和活动跟踪等销售功能帮助电话销售人员提高工作效率，实现销售目标。 siebel 的现场销售和营销套件主要包括销售管理、现场服务管理、专业化服务、产品配制器、价格配制器、佣金管理等功能模块。该公司的营销管理套件包括营销管理、商业分析和商业计划、评估和报告等功能模块。 siebel 还提供渠道管理功能，企业可管理市场开发基金（ MDF ）、机会、客户和渠道伙伴的服务请求，并跟踪所有分配的项目的执行情况；渠道伙伴可浏览产品和定价信息、配置方案、生成报价和在线完成订单。另外， siebel 还提供了 CRM 系统的诸多行业解决方案，如汽车、公共服务、通信、日用消费品、服装、能源、金融机构、保险、制药、医院和科技等。

5 ． SAP 公司的 CRM 系统

SAP 公司 CRM 系统的特点是覆盖整个客户关系生命周期，可以提供与日常客户关系管理有关的所有客户信息和信息处理的透明度，不仅包括以客户为中心的处理（业务到业务、业务到客户），而且还包括以其他业务伙伴（如供应商、投资者、战略合作伙伴等）为中心的处理；同时，还与其他执行功能互相作用，能够实现更完整的客户关系管理（如应收账款、订单履行和运输等）。有关这一 CRM 系统的优势和特点如表 8-12 所示

表 8－12　SAP 公司 CRM 系统的特征和优势

功　能	优　势
闭环式互动周期	创建了一个不间断的客户信息流、互动流与交易流 协助企业整合其业务流程与客户
运营形 CRM	使用各种销售渠道，成本更低地支持新的互动层 通过所有渠道，实现客户互动行为的同步 使得企业更方便地进行业务交易
分析型 CRM	获取来自数据仓库和其他信息源的更深入的客户记录、绩效和利率信息 允许分析、预测，驱动客户价值和行为，提高需求预测的准确性 可以处理与客户相关的信息，并提高定制化的服务
协作型 CRM	与客户、供应商和合作伙伴进行方便快捷的协作 提高效率，实现与整个供应链和业务网的集成 运用企业外的产品和服务资源，快速响应客户需求
基于角色的门户访问	对所有用户提供适合他们角色和喜好的工具和信息 加强所有员工快速响应客户需求的能力，使其成为真正的客户关注中心 提供可以快速访问和链接所有内部客户与外部客户信息的工具
特殊行业解决方案	提供特殊行业解决方案的最佳实践
因特网产品定价和配置	便利地进行电子销售业务 提供一个高质量、低成本的销售方式

资料来源：SAP 中国网站中的 mySAP 客户关系管理白皮书，作者有改动，http：//www30. sap. com/china/solutions/business-suite/crm/index. epx。

（1）市场管理

SAP 市场管理可以提高市场努力的有效性并有助于达成市场目标，能够帮助企业更好地吸引并挽留最有价值的客户，识别正确产品，为目标客户群体制定定价策略。

（2）销售管理

SAP 销售管理允许企业通过简化和自动化销售任务使得销售过程更有效。同时，它提供了所有基于客户关系的功能，以便提高客户满意度。 SAP 销售管理支持各种类型的销售，能够完全符合交易发生的方式，如某个行业的面对面交易、电话销售或通过因特网的独立销售等。同时， SAP 销售管理还可以使企业覆盖所有销售机构的销售周期，从领导资格到机会管理、报价管理、订单输入、订单履行跟踪，

再到能够带来新机会的售后行为。 SAP 销售管理应用特别集中于关键客户的满意度和影响销售成功的因素上。例如，实时而完整的交货是由 SAP 的销售广泛供货和订单状态跟踪功能来保证的。

（ 3 ）服务管理

今天，全球客户要求 24 小时的专家支持，以便为他们快速有效地解决问题。另外，越来越多的客户在选择产品时基于供应商提供的服务水平和质量。 SAP 服务管理为客户提供了全方位的支持服务工具。它将客户服务提供到可以产生收入的有效机构，加强与客户的关系，为将来的销售提供帮助。服务是客户生命周期中的一个完整部分，应该有一套完整的功能与其他的业务方面共同执行。 SAP 的服务管理几乎覆盖了所有的业务功能。

目前， SAP CRM 解决方案在全世界的很多行业中得到了应用。美国道康宁公司的首席信息官（ CIO ）亨利·莱健特曾经评价指出， SAP 的 CRM 方案使内部业务与以客户为中心的业务集成为一体，超过 2500 名员工可以充分利用前端和后端的实时信息，帮助他们时刻把注意力集中在最重要的商机上。例如，对于销售队伍来说，要按照承诺的时间履行订单，随时可以获得货物运输时间和数量的信息是非常重要的。

（ 4 ）角色管理

SAP 的客户关系管理是通过角色来实现的，它支持不同的客户角色

本章案例

深圳华侨城房地产有限公司实施 CRM 系统的实践

一、基本概况

深圳华侨城房地产有限公司目前的总资产达 31 ． 58 亿元，净资产逾 12 ． 73 亿元，有全资及参股企业 18 家，以房地产开发经营为主，兼营建筑设计、建筑安装、工程监理、物业管理和酒店等行业，是深圳市最大的房地产开发企业、中国房地产综合效益百强企业和广东省房地产开发企业 50 强之一。

二、实施 CRM 的动因和目标

随着房地产企业提升市场竞争力的需求日益迫切，房地产企业内

部信息化建设工作也在不断推进。华侨城总裁陈剑先生看到，CRM对地产企业来说非常重要！他认识到实施 CRM 在提高企业整体服务水平、树立品牌、充分利用客户信息优化企业决策过程、贴近客户、细分客户和研究客户行为以提高客户忠诚度、提高市场份额和提高投资回报方面所起的积极作用。因此，华侨城对实施 CRM 进行了明确的目标定位，把建设 CRM 系统的指导方针提炼成“实用”。其中，“实”强调的是与工作紧密结合，达到实际目的；“用”强调的是把系统用起来而且用得比较“顺畅”。同时，该公司还进一步确定了项目实施的整体指导思想，即建立完整的客户数据平台，通过统计分析，指导房地产开发，使系统要真正“用”起来，且方便易用。在此基础上，该公司提出了 CRM 系统的具体要求。

１．加强统计分析，指导房地产开发

·对客户资料的多层次分析（收入、年龄和兴趣等）

·对客户购买意向综合归类，指导市场定位

·统计分析结果要定量、直观

２．系统的安全策略

·每个销售员仅可以管理属于自己的客户

· 现场经理可以管理本销售现场的所有客户资料

·公司销售经理可以管理全部客户资料

· 数据完全共享会导致管理混乱，防止泄漏后造成的超范围使用

３．联合销售小组中自有销售人员与销售代理的管理策略

·管理与考核指标一致

·从企业自己的客户数据库存在于别人手中转变为“自己的客户数据自己掌控”

４．系统扩展性

系统应该在架构上考虑现在或未来和如下系统连接：

·财务系统

· 售楼系统（用 CRM 系统替代，原数据需要导入）

·桥城会会员管理、联盟商家和会所等

· 物业

·人力资源

5 . 其他

·希望从一线销售现场反馈信息，然后在各部门共享

· 管理竞争楼盘及其动态

· 系统能够直接反映销售员的工作日志

· E-mail 营销

· 互动式关怀（网上留言与网上调查等）

·使用不要太复杂、难度不要太大

三、 CRM 系统的实施情况介绍

1 . 华侨城 CRM 实施总体规划

项目实施方创智公司认为，华侨城房地产完整的 CRM 项目实施是一个较为复杂的系统工程，首先应做好全面的项目总体设计和规划。华侨城地产 CRM 项目的实施，涉及华侨城企业管理、组织架构和信息化建设等方面，在整体项目设计上应该遵循“想大做小”的设计原则。为此，应该有一个企业客户关系管理的总体规划，确定系统的短期目标和中长期目标。短期内应该做好项目的需求分析和整体规划，重点放在企业最迫切需要解决的问题上。通过华侨城 CRM 系统，该公司可以实现客户信息、市场活动和工作流程等重要因素的集成和共享，如图 8-22 所示。其中，方框表示华侨城租赁的 CRM 系统，圆圈表示已经上线使用的 CRM 系统和未来即将规划的物业公司 CRM 系统。

2 . 华侨城信息化建设的现状

和其他房地产公司相比，华侨城地产的信息化步伐较为领先。目前，租赁、服务、侨城会和市场营销等部门基本上都是以客户关系管

理为理念在运作，需要解决的问题主要是各部门的信息化建设彼此独立，发展水平不齐，没有实现在统一的信息框架系统规划下的协调一致与相互配合。通过实施 CRM 系统，华侨城现在已拥有以下一些信息化手段。

（1）销售 CRM 系统

基于创智 PowerCRM 房地产行业综合解决方案所实现的租赁环节 CRM 建设，可以实现包括潜在客户在内的客户关系管理功能。

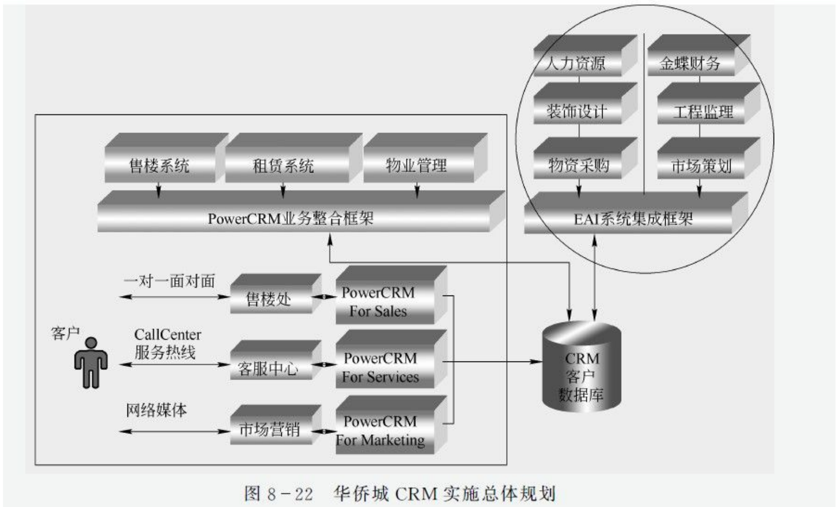


图 8－22　华侨城 CRM 实施总体规划

（2）租赁业务系统

该系统基本上属于合作开发，数据库服务器主要集中在总部，基于康柏公司的服务器硬件平台。各售房点以 B ／ S 方式，通过 ISDN 拨号联网，获取服务器数据资源。在公司总部的局域网内部，均采用 C ／ S 方式。 目前，该系统主要记录成交客户信息和合同数据，没有潜在客户信息收集功能。华侨城 IT 信息部门拥有全部开发源码，可以支持二次开发。

（3）侨城会会员管理信息系统

“侨城会”是由深圳特区华侨城房地产开发公司发起成立的、面向华侨城地产业主和其他高尚人士生活的服务组织。侨城会依托华侨城集团，通过与华侨城城区内的各种生活、娱乐、教育和旅游等资源，以及与其他俱乐部和会所等组织建立起联系，为会员提供消费优惠、文化沙龙、旅游健身和置业咨询等全方位的服务。该系统主要依托网

上平台，开展侨城会会员的信息管理、维护、开发和加盟商管理等业务。目前，侨城会大约拥有正式会员 2000 人，主要由华侨城业主、老会员和各界嘉宾等组成。

（4）服务热线

主要负责客户投诉和客户咨询，业务全部基于手工操作，现设有 3 ~ 4 部直拨电话。目前，该手段缺乏必要的客户数据支持能力，同时对客户投诉反馈也较慢。

（5）物业信息管理系统

主要负责物业相关的物业售后服务和开发商投诉受理等业务。目前，该系统与华侨城地产公司的各个系统相对独立。

（6）其他信息管理系统

主要包括楼盘信息、广告策划和广告发布等信息系统，但均为独立的系统。

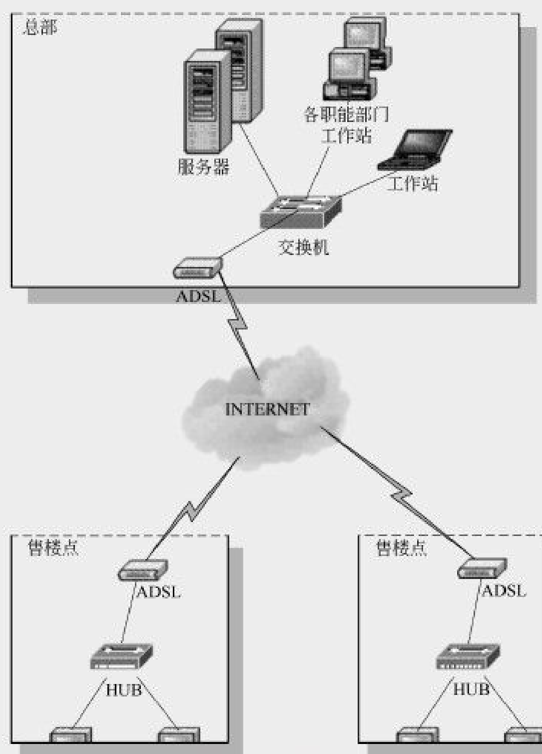


图 8－23　华侨城地产网络拓扑结构

注：各售楼点与总部通过 ADSL 连接

四、自我评估与经验总结

截至 2003 年 6 月，该项目一期工程历时 9 个月，现已正式上线并运营，目前已在华侨城地产各个售楼点得到良好的应用。项目实施效果得到了华侨城地产相关部门领导的高度评价和肯定，并已开始考虑进行 CRM 系统二期工程的建设。

◇本章小结◇

在本章中，我们了解了 CRM 系统的相关问题，并在一开始就使用了 CRM 行业的有关数据。通过这些数据可以看出， CRM 市场前景是很大的。但不同企业所处的环境不同，与客户之间的关系的纵向深入或者横向演进的程度也不相同，这就要求 CRM 系统必须能够根据客户的不同需求而实现柔性化。在实践中，可以粗略地把 CRM 系统分为 3 种类型：分析型，运营型与协作型。但这种区分的目的不是

把 CRM 系统严格地区分开，而是为了使三者更好的协同。

同时，由于企业本身资源各异，对客户关系的技术需求也不相同，所以可以选择不同的方式来实现 CRM 系统，如自主开发、外包或购买等。不过，这些形式的选择，必须整合企业自身资源与外部需求。

不管企业采用何种方式，在购买了 CRM 软件系统以后，实施过程就开始了。一般而言，通过购买方式实施 CRM 系统的企业都会得到软件提供商的有效指导。不过，虽然这些软件提供商拥有丰富的 CRM 实施经验，但遵循和重视本章所概括的实施步骤和关键成功因素却是成功实施 CRM 系统所必需的。最后，本章又概要地介绍了一些 CRM 厂商及其产品的优缺点。在实践中，企业必须要结合特定的应用情境等因素进行通盘思考。

关键概念

运营型 CRM ：对销售、营销和客户服务 3 种业务流程及其管理进行信息化的 CRM ，其作用在于提高前台的日常运作效率和准确性，主要包括销售自动化、营销自动化和服务自动化。

操作型 CRM ：与客户进行沟通所需手段（如电话、传真、网络、 Email 等）的集成和自动化的 CRM ，其作用在于帮助企业更好地与客户进行沟通和协作，主要包括语音技术、网上商店、邮件、会展和面对面沟通等。

协作型 CRM ：对上述两种应用所产生的信息进行加工与处理，生成客户智能，为企业的战略决策提供支持的 CRM ，主要包括数据仓库、客户数据库、客户细分系统、报表和分析系统，提供对客户数据和客户行为模式进行分析的能力。

ASP 模式：这里所说的 ASP ）是指按照合同条款在客户办公地以外的场所向客户提供实施及管理在线 CRM 系统的服务提供者。

呼叫中心：通过提供各种 CTI 中间设备来支持 ACD （自动呼叫分配）/ PBX （专用分组交换机），实现计算机电话集成技术与 CRM 业务应用软件之间的整合，通过电话技术来进行客户之间的互动，对来自多个渠道的工作任务和坐席代表的任务进行全面管理。

销售智能：销售智能提供关于销售管理方面的报表，是专为销售人员和销售管理人员而设计的，有助于高级管理人员、销售经理和分

析人员了解公司的实时销售数据，对目前的销售业绩进行评价，实现销售目标和销售任务。

思考与练习题

1．试分析 3 种类型的 CRM 并指出其协同方式。

2．什么是 ASP 模式？与信息系统的外包有什么区别与联系？

3．指出呼叫中心的典型结构，并收集有关其演变历史和进展方向的信息。

4． 简述客户智能，说明其在 CRM 系统的重要作用。

5． CRM 实施的关键成功要素有哪些？在不同的行业中，这些成功要素及其重要性如何改变？

6．试简述 CRM 的一般实施步骤。

第 9 章

客户信息的整合与运用

学习内容

9．1 客户信息、信息技术与 CRM

9．2CRM 系统和数据仓库

9．3CRM 系统中的数据挖掘

9．4 知识发现与 CRM

９．５联机信息分析处理与 CRM

本章案例

本章小结

关键概念

思考与练习题

补充阅读材料

学习目标

本章介绍客户关系管理中的信息技术要素及客户信息问题。在学习本章之后，要求读者能够对信息技术在 CRM 中的地位形成清晰的认识。同时，读者还应了解数据仓库、数据挖掘、知识发现和联机信息分析处理等信息技术的演进与未来发展趋势。

本章将介绍 CRM 中的客户信息收集、整理、分析与应用。 CRM 能够成为被广泛接受的管理思想，其重要原因之一就是信息技术这一管理理念实现了操作化。所以，本章在客户关系管理中处于十分重要的地位。为此，读者首先应该了解什么是信息，信息与数据和知识的区别在哪里。

９．１客户信息、信息技术与 CRM

９．１．１客户信息概述

１．客户信息／客户数据与客户知识

在第 7 章中，我们已经讨论了客户互动管理问题。为什么要与客户进行有效的互动？为什么企业要引入接触管理体系？这些活动的重要目的之一，就是以低成本有效地获取客户数据，并进而为客户提供优异的客户价值。但不幸的是，如果不把客户数据转化为客户信息，投入到上述活动中的资源将会被白白浪费掉。客户信息，并不仅仅意味着客户数据，定性的判断及情绪和情感等，都是我们所交换的客户信息的一部分，而这些往往微妙地融入到我们所交换的客户数据和事实之中；这就像语言的表意和内涵密不可分一样。

但是，对数据进行整合之后所得到的客户信息，就是我们所要求的全部资料吗？知识型客户关系管理对我们提出了更高的要求。可以

确信，无论是简单的 CRM ，还是任何形式的变种，缺乏对客户知识的了解都会给企业管理带来灾难性后果。单纯地收集客户信息是不够的，企业必须学会分析信息并把这种信息转化为客户知识，进而依据这些知识制订有效的行动方案来影响客户行为和购买意向。可以说，把知识管理（ KM ）和客户关系管理（ CRM ）整合到一起，增加了企业对客户信息进行分析和理解的深度。表 9-1 所示是信息与知识的比较。

表 9－1　信息与知识的比较

信　　息	知　　识
加工过的数据 简单给出事实，清晰明了的、简单的、结构化的、方便的、以正式方式书写的 通过精简、校正、整理、计算相关数据获得 不具有所有者独立性，由信息系统掌握，大量数据处理的主要来源 从数据演化而来，形成数据库、手册和文件等正式的、点滴积累的、说明性的、易于形成、可重复应用的形式	动态数据 可随意组合并用于预测性决策，没有完全结构化，模糊的、直觉的、难以沟通和表达的 存在于人们之间的联系、谈话及基于经历与体验的直觉中，反映在人们的比较情境和处理问题的能力之中 取决于所有者和需要信息渠道等 预测、设计、计划、诊断和直觉判断的主要资源 在集体智慧中形成并在集体中共享，随着经历与成败而演化，需要日积月累地通过经历积淀而成

2 ．客户信息的类型

在 CRM 中，按照客户信息来源的不同，可以将客户信息分为以下 3 种类型。①描述客户是谁的信息。以客户特征为代表的这类描述信息大多是表单型数据，也就是每个客户信息表中不同数据的字段，主要包括人口和地域等特征的数据，并具有一定的稳定性。②描述对客户进行营销或者促销活动的信息，主要包括市场活动的类型、预算或描述等。③描述客户与企业交易的信息，主要是过程信息与结果信息的结合，并往往按照时间进行标识。

这些客户信息可能是客户直接告诉给服务人员的，也可能是从信息服务提供商那里购买的，还有可能是企业员工利用 Web 技术从网络中获取的。这些客户信息为未来进行客户细分、客户价值的确定、客户生命周期的管理和客户忠诚计划提供了保证。

资料卡

有一家电话公司的地区销售经理面临着这样的问题：如何吸引客户的注意力？因为这一问题已经严重影响了公司利润。当然，这位经理知道留住一位老客户所花的代价比吸引一个新客户或赢返一位离开的客户要少得多，所以他想到了一个回报率比较高的办法。

解决这一问题的传统办法，就是挑选出好的客户（可能是那些付很多钱给企业的客户），并说服他们续签一年的合同（或其他持续购

买形式）。为了达到目的，可能要送某种礼物（如一种新手机），或提供一些优惠（如话费打折）等。礼物的价值往往取决于客户所消费的货币数量——最大的买主得到最好的礼物。但这种解决方案很浪费，许多“好”客户即使没有得到礼物也会继续留下来。实际上，企业要重视的应该是那些想要离开的客户，而未必总是已经忠诚地留下来的客户。

如果换一种方式来进行思考，即提供给客户的礼物不再取决于他们对企业的价值，而是取决于企业对他们的价值，向客户提供他们真正需要的东西。无疑，客户之间是有差异的，企业必须了解这种差异，才能改善与这些客户之间的关系。某位大客户可能很看重与特定企业的关系，因为他们觉得该企业是可以信赖的。这样，企业根本就不必用礼物来维系关系。同时，对于使用最新技术和特殊服务的客户而言，很可能通过提供一款新手机或其他礼物就可以使他留下来，或者客户仅仅希望降低夜间通话的费用（原因是手机由老板提供，而他们必须自己支付下班时间的话费）。总之，关键是确定与企业打交道的是哪一类客户。但新问题又出现了，企业怎么来确定自己所服务的客户到底属于哪一类呢？难道仅仅凭借一次简短的接触或第三者的描述这些直观的、感性的东西？实际上，现在无数企业都开始采用一种更加准确、有效率的方法——客户信息管理。

３．客户信息的重要性说明

（１）客户信息质量低下的危害性

为了说明确保信息质量的重要性，下面就从反面加以说明，即如果企业的客户信息质量低下，有可能带来什么样的危害。目前，大多数企业都设置了众多而又分散的部门，实施着众多而又分散的系统，结果不少企业都面临着信息能力低下和信息质量粗糙的挑战。这种“信息无政府主义”的尴尬局面至少存在两大致命缺点，即无关紧要的资料泛滥成灾和真正重要的信息十分匮乏。具体而言，劣质信息的危害主要体现在以下几个方面：①储存和管理重复资料的高额成本；②无法有效地、准确地处理客户联系和活动；③对客户目前和潜在的价值，以及过去已经发生和未来可能发生的行为和要求无法进行深刻分析；④无法适当地划分和描述客户，从而也就无法针对不同的客户群提供不同的服务。由于信息质量问题，企业可能不仅要忍受低效率的痛苦，而且有可能与重要机遇失之交臂。因此，建立高质量的客户信息储存中心，是客户关系管理得以成功实施的重要基础。

（２）客户信息对客户管理系统的重要性

在获取的客户信息比较完善的基础上，根据资源效用最大化来细分客户并排出优先顺序。同时，利用客户信息，在分析客户需求的基础上对产品或服务进行创新与改进。此外，完善的客户信息也有利于建立并保持客户忠诚，提高交叉销售的成功率。

（３）受客户信息水平影响最大的４个领域

根据麦凯恩的观点，在企业中，以下４个领域往往受到客户信息的影响最大。

第一是开辟新的分销渠道、关闭旧的分销渠道及重新部署现有的分销渠道等决策。企业可以利用客户信息进行预测模拟，在强化分销渠道基础设施的同时，确定哪个领域或环节将是最有效和最高效的。

第二是事半功倍的能力——用更少的员工为更多的客户服务。许多员工发现，他们随手可以得到更好的信息，无需再花费更多的时间来寻找信息。由于在更好的信息基础设施情况下生产率得到了大幅度提高，企业可以减少雇员数量。

第三个领域是提高销售和营销活动的效率，并以较低的成本实现相同的市场效率。企业可以更精确地瞄准特定细分市场，正确处理和理解改变客户特定行为所需要的激励，因此提高了激励效果，减少了激励数量和对外联系的次数。

第四个领域是如何依据客户需求分配宝贵的客户服务资源，从而提高客户服务水平。企业可以将绝大多数客户服务资源用在那些对企业最有价值的客户身上。

４．客户信息对其他管理活动的影响

（１）减少外部采购的需求

许多企业在成功建立了自己的客户数据库之后，可能会获得意想不到的好处：它们最终向其他企业采购信息的需求减少了。当它们对更高水平的客户信息内涵形成了更深入的理解时，那些曾经花费大量资金向其他企业购买的东西，现在已经成为企业内部的一种实际能力了。

（２）对不断变化的经营环境的反应

客户信息可以让企业以更快的速度识别市场中的微妙变化，然后制定相应的计划以便及时调整经营战略。在某个市场中占优势的企

业，通常会率先感知到市场特性的微妙变化，这类变化包括客户行为、价格敏感度、市场份额和物流等问题。企业如果能够比竞争对手更快地理解并处理这些微妙的变化，既能够增加企业的盈利机会，也能够大幅度地降低运营成本。从这个角度来讲，企业与竞争对手之间的“你争我夺”，实际上就是客户信息的竞争。

5 ．客户数据 - 客户信息 - 客户知识

图 9-1 把获取客户数据、生成客户信息和提升客户知识的过程连接到一起。例如，企业通过呼叫中心、网上交流、电子邮件、传真和直接接触等多种整合渠道与客户进行互动并收集各种客户数据，构建和更新客户数据仓库，然后再以数据仓库为基础，通过联机信息分析处理（ OLAP ）和数据挖掘两种方式生成客户信息和提升客户知识，并用于运营分析和市场分析等经营活动。实际上，该图所囊括的内部逻辑贯穿了本章的始终。

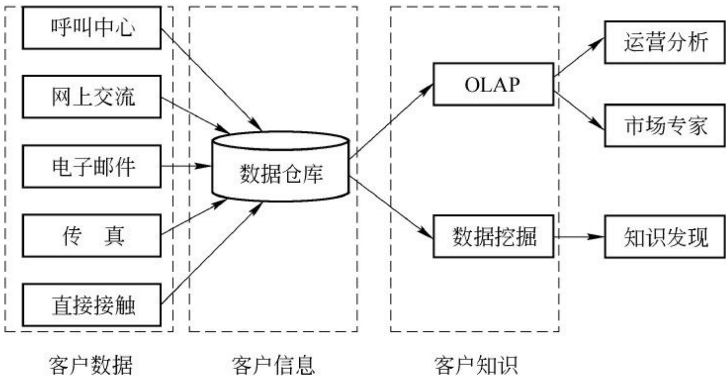


图 9－1　客户数据—客户信息—客户知识过程图

从理论上来说，可以在某种程度上把 CRM 理念看作是关系营销的延续。但真正让这一理念能够在企业的实践中得到运用的，却是信息技术的飞速发展。如果说 CRM 是一种构想，那么信息技术就是实现美好蓝图的有力工具。如果信息技术没有在 CRM 中得到应用，没有数据挖掘和数据仓库等信息技术的支撑，没有把这种美好理念加以表达的“语言”， CRM 根本就不会有今天的发展。因此，从学习的角度而言，只是理解了 CRM 理念，并不足以让读者在企业的现实运营中把握 CRM 的“本质”。

9 ． 1 ． 2CRM 中的信息技术介绍

体验与选择信息技术工具，是构建客户关系管理系统的要点。在现有的 CRM 产品中，形形色色的软件的功能和价格都不一样。软件产品包括通信支持、基于计算机的培训、数据仓库及电子邮件和语音识别等。而且，每一种类型的许多产品往往还能在一定程度上提供其他领域的功能。例如，可以把接触管理软件看作是一种数据采集系统，其中可能带有语音识别程序，以便简化数据的输入（与个人计算机中的语音采集卡相结合，语音识别软件把语音输入转换成击键的功能，允许以最少的击键次数来输入数据）。就拿接触管理软件来说吧，它是一种支持 CRM 的组合工具。典型的接触管理软件包通常包括客户数据库、记录每个电话或电子邮件讨论的方法（经常有自动加上时间和日期标志的功能）、起到提醒作用的日历、整合的电子邮件系统、自动给客户拨电话的拨号器和一系列用于生成报告的工具。

（ 1 ）数据库管理系统

客户服务代表与存储于计算机中的数据之间的软件界面，就是数据库管理系统（ DBMS ）。对于任何重要的 CRM 系统而言，好的 DBMS 都是必不可少的。

（ 2 ）数据仓库

数据仓库是一个中心数据库，通常都很大，它能使客户服务代表、呼叫中心经理、管理人员和其他得到授权的个体或实体接触各种信息。

（ 3 ）数据挖掘

数据挖掘软件支持从貌似无关的大量数据中挖掘出有用数据的工作。数据挖掘通过确定数据间的关系和关联来工作。数据挖掘的结果可用于促销，如识别客户的爱好。

（ 4 ）决策支持

决策支持软件包含使电话中心经理和公司领导能回顾和利用数据以做出更好决策的软件工具。决策支持工具包括从简单的电子表格程序，到复杂的图形界面的过程模拟器。

（ 5 ）电子邮件

事实上，每家企业都以文本格式的电子邮件把内部与外部联系在一起。接触管理软件包可能包含整合了的电子邮件系统和文字处理系统。

9．1．3CRM 系统中信息技术的应用

1．数据仓库的应用

数据仓库是一个面向主题的、集成的、不断更新且随时间而不断变化的数据集合，用于支持管理人员的决策。数据仓库技术能比较好地解决来自销售、市场、制造、库存和客户服务等各部门的分散数据提取和问题处理，从而达到更好地了解客户，更方便地提供服务的目的。

2．数据挖掘技术的应用

数据挖掘就是从大量的、不完全的、有噪声的、模糊的、随机的数据中，提取隐含在其中的、人们事先不知道的、但又具有潜在价值的信息和知识的过程。数据挖掘是一种从大型数据库或数据仓库中提取隐藏的预测信息的新技术。它能挖掘出潜在的模式，找出最有价值的信息，指导管理实践和辅助科学研究。其中，所使用的原始数据可以是结构化的，如关系数据库中的数据，也可以是半结构化的，如文本、图形或图像数据等，甚至还可以是分布在网络上的异结构数据。知识发现方法可以是数学的，也可以是非数学的；可以是演绎的，也可以是归纳的；已有的知识可以用于信息管理、查询优化、人工智能、决策支持和过程控制等，也可以用于数据自身的维护。因此，数据挖掘是一门广义的交叉科学，包括了数据库、人工智能、数据统计和并行计算等方面的技术。在企业管理客户生命周期的各个阶段，都会用到数据挖掘技术。数据挖掘能够帮助企业确定客户的特点，从而可以为客户提供有针对性的服务。

9．2CRM 系统和数据仓库

9．2．1 数据仓库概述

众所周知，管理信息系统（ Management Information System ，MIS ）早已成功地应用于全球的各行各业，并积累了大量的数据和经验，基本上满足了用户对数据存储、查询和统计的需要。可以说，管理信息系统的成功得益于数据库技术的进一步完善。但是，用户目前面临的问题是怎么从大量的数据中获得自己需要的信息，尤其是决策者需要的信息。这些信息不仅仅来自本部门，同时还要考虑所处环境中的全方位信息。而这一点，现行的管理信息系统显然已经很难做到了。

从 1997 年开始，全球数据库市场就流传着不景气的说法，各大

数据库厂商纷纷在寻找新的增长点。开始，大家都把注意力放在对象关系数据库技术上。而到了 1998 年，各厂商又纷纷转向数据仓库，使得数据仓库（ Data Warehouse ， DW ）技术在短时间内从思想走向应用，在积累了大量经验的基础上，又逐步走向成熟和具体化。

1 ．数据库技术的发展

数据库系统是数据库和数据库管理系统的总称。数据库系统是适合于大量数据的存储和管理的有效方法。

在 1968 年，美国 IBM 公司研制的信息管理系统是著名的层次型数据库系统的典型代表。在 1969 年 10 月，美国数据系统语言委员会（ CADASYL ），数据库任务组（ Data Base Task Group DBTG ）提出了网络数据库模型的数据规范，并于 1971 年 4 月发表了 DBTG 报告，正式确定了数据库设计的网络方法（ DBTG 方法），从而真正把数据库和文件系统区别开来，为数据库技术奠定了基础。在 1970 年 6 月， Codd 提出了数据库关系模型，开创了数据库的关系方法和数据库规范化理论的研究。自 20 世纪 80 年代以来，关系型数据库理论日益成熟并得到空前广泛的应用，这一阶段数据库理论和技术主要在两个方面得到了进一步发展。一方面是采用新数据模型（如面向对象数据模型等）来构造数据库。数据库系统从传统的事务处理领域扩展到更广泛的领域，如应用在计算机辅助设计制造（ CAD ／ CAM ）、计算机辅助软件工程（ CASE ）和地理信息系统（ GIS ）等领域中，满足了对复杂对象进行存储和处理的要求。另一方面是数据库技术与其他学科的发展高度结合，如数据库技术与分布处理技术结合导出的分布式数据库，数据库技术与人工智能技术结合导出的演绎数据库、智能数据库和主动数据库，数据库技术与多媒体技术结合导出的多媒体数据库等。

但是，总的来说，在 20 世纪 90 年代，数据库技术并没有出现革命性的创新。不论是 IBM 公司于 1998 年 9 月发布 IBM DB2UB5 ． 2 、 Oracle 公司于 1998 年 11 月发布的 Oracle8i ，还是 Sybase 于 1998 年 10 月发布的 ASE （ Adaptive Server Enterprise ） 11 ． 9 ． 2 或微软公司重彩描绘的 SQLserver7 ． 0 ，都只能说是一般的技术改进。

2 ．数据仓库的提出、发展与兴起

众所周知，如何有效地管理企业在运营过程中所产生的大量数据和信息，一直是管理人员面临的重要问题。 20 世纪 70 年代出现并被广泛应用的关系型数据库技术，为解决这一问题提供了强有力的工

具。然而，从 20 世纪 80 年代中期开始，随着市场竞争的加剧，信息系统用户已经不满足于仅仅用计算机去管理日复一日的运营数据，他们更需要的是从这些数据中得到有用的信息，以便于进行决策支持。这种需求使得在 20 世纪 80 年代中后期出现了数据仓库思想的萌芽，从而为数据仓库概念的最终提出和发展打下了基础。 1992 年， W ， H ， Inmon 在其里程碑式的《建立数据仓库》一书中提出了“数据仓库（ Data Warehouse ）”的概念，数据仓库的研究和应用从此得到了广泛的关注。

9 ． 2 ． 2 数据仓库的定义、特征与类型

自从数据仓库概念出现以来，不同学者从不同的角度为数据仓库下了许多不同的定义

目前，人们普遍认为， Inmon 在 1992 年所著的《建立数据仓库》一书中对数据仓库的定义最具权威性。他认为，数据仓库是面向主题的、集成的，是随时间推移而发生变化的数据集合，可用来支持管理决策。

1 ．其他关于数据仓库的定义

Infomix 公司负责研究与开发的公司副总裁 Tim Shelter 把数据仓库界定为：数据仓库把分布在企业网络中的不同“信息孤岛”中的业务数据集成到一起，存储在单一的集成关系型数据库中；利用这种集成信息，可方便用户对信息的访问，更可使决策人员对一段时间内的历史数据进行分析，研究事物发展趋势。

SAS （ statistical Analysis system ，统计分析系统）软件研究所把数据仓库界定为一种管理技术，旨在通过通畅、合理、全面的信息管理，达到有效的决策支持。当然，也有人认为数据仓库是一种对不同数据进行过滤和处理而形成的单一的、完整的、一致的数据存储，从而可以在业务范畴内以一种最终用户能够理解和使用的方式向他们提供有效信息；数据仓库是有关大量整体数据的数据存储，它提供企业数据及组织数据的访问功能，而且数据是一致的。同时，数据仓库也是一套查询、分析和表达信息的工具，是发布所用数据的场所，其数据质量是业务效率提升的原动力。因此，数据仓库能够满足把信息分发给最终用户以支持决策和管理报告的需要。

从上述的定义中不难发现，各种数据仓库的定义具有以下一些共同特征：

①数据仓库中包含大量数据，这些数据可能来自企业或组织内部，也可能来自外部；

②以数据仓库方式进行组织的目的是为了能够更好地支持决策；

③数据仓库为最终使用者提供了用于存取、分析数据的工具。

2 ．数据仓库的类型

根据数据仓库所管理的类型和它们所解决的企业问题范围，一般可将数据仓库分为下列 3 种类型：企业数据仓库（ Enterprise Data Warehouse ， FDW ）、操作型数据库（ Operational Data System ， ODS ）和数据集市（ Data Mart ）。

9.2.3 数据仓库的技术结构

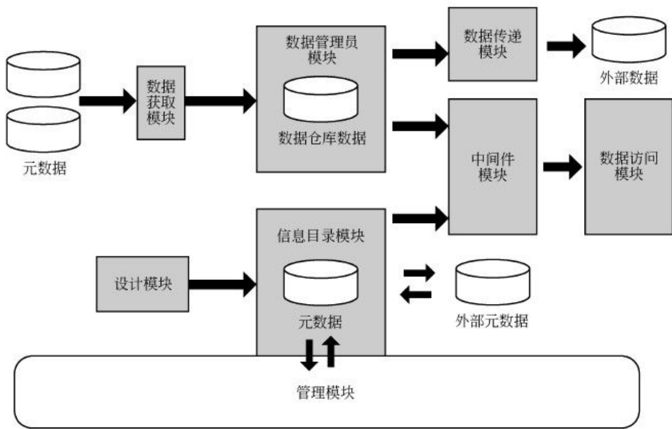


图 9－2 数据仓库的技术结构

资料来源：Database Associates 公司所定义的数据仓库技术结构体系，公司网址为 http：//www. dbassociates. com. /。

图 9-2 清晰地描绘出数据仓库的技术体系结构所包括的模块及它们之间的关系。其中，①设计模块：设计模块是由数据仓库的设计者和管理者来设计和定义数据仓库数据库。②数据获取模块：数据获取模块用于开发和运行数据获取应用程序，从源系统中获取数据，并整合到数据仓库的数据库中去。③数据管理员模块：数据管理员模块是数据仓库系统中用来生成、管理和访问数据仓库中数据的模块。④管理模块：管理模块包括一整套用于维护数据仓库环境的系统管理服务。⑤信息目录模块：信息目录模块能帮助技术用户和业务用户访问数据仓库系统。⑥数据访问模块：数据访问模块所提供的数据访问工

具使最终用户能够访问和分析数据仓库中的数据。⑦中间件模块：中间件模块将仓库数据库与最终用户工具连接起来。

9．2．4 面向 CRM 系统的数据仓库设计与开发

建立一个数据仓库，一般需做以下 5 个方面的工作：任务和环境的评估、需求的收集和分析、构造数据仓库、数据仓库技术的培训和回顾、总结与再开发。

1．任务和环境的评估

数据仓库的建立是以原来的数据库系统为基础的，因此必须对业务现状及数据分布情况有所了解。这就需要对数据量、数据的质量、将要建立数据仓库的环境状况及所利用的网络技术状况进行评估。另外一方面，建立数据仓库的目标任务必须加以阐明，从而评估数据仓库项目实施的可行性，并对项目实施可能会遇到的障碍进行预测。

2．需求的收集和分析

数据仓库是为决策支持服务的，所以如何获取决策支持所需要的最优、最完整的信息，是数据仓库建立的目标之一。在做出决策之后，必须使决策转化为行动，这就要对工作人员的具体需求进行分析。另外，数据仓库的建立，还必须考虑到当前业务所存在的问题及解决这些问题所需要的功能模块，以及数据数量与质量。

3．构造数据仓库

数据仓库的构建主要包括数据仓库管理、数据仓库组织和决策支持信息的可视化。其中，数据仓库管理包括增强数据的可用性和系统的稳定性，对数据仓库生命周期进行管理，对未来容量需求进行规划等；数据仓库的组织包括规划数据仓库的初始装载，在数据仓库中建立所需要的索引，建立这一阶段的所有管理数据等。一般而言，通过数据挖掘和 OLAP 等工具，可以分析许多常规的信息项目，从而为管理决策提供支持。同时，也可以利用这些工具直接对主题数据进行加工，以便得出新的决策支持信息。

4．数据仓库技术的培训

为了保证数据仓库项目的成功，在建成数据仓库之后仍要认真进行最终用户的培训，向用户介绍数据仓库的全部情况。其中，数据是向用户介绍的重点。不仅要介绍详尽的数据内容，而且要介绍系统如何保障数据的质量、完整性和可靠性，并明确今后使用中需要进一步

注意的问题，这很可能就是日后进行维护和改进的地方。

5 ．回顾、总结与再开发

在数据仓库的开发过程中，要不断地回顾哪些地方可以做得更好，业务部门对开发的支持是否到位，双方如何能合作得更好，什么是开发部门最立竿见影的效益，如何利用它更好地为用户服务。一旦开发有了进展，就要慎重地研究主题的范围选择是否恰当，应该参与的部门是否全都积极主动地参与了合作，取得了哪些阶段性成果，发布这些成果后的反应如何，业务和开发部门分别有什么反应，企业高层领导是否看到了初步成果，若有问题，应如何及时地加以改进等。

在数据仓库开发完成之后，还要检查：数据仓库的采用是否对企业的发展有所推进，数据仓库的采用是否提高了公司的竞争优势，投资的回报是否达到了预计的水平，公司的其他部门是否可以利用数据仓库来获得更大的效益，有没有得到未曾期望过的效益。实际上，数据仓库的开发，往往是从一个简明的急需主题开始的，并从中积累经验，这有可能会激发用户的新需求，然后不断扩大数据仓库的内容和规模。在实践中，只要稳扎稳打、循序渐进，一定能够建立起相应的数据仓库，并使有关部门利用这些数据仓库获得巨大的效益。

9 ． 2 ． 5 数据仓库解决方案

许多企业，特别是数据库厂商和决策信息服务企业，都从自己现有的技术和产品出发，通过技术开发或集成技术等手段进行数据仓库的研究，进而形成了多种多样的数据仓库解决方案。

1 ． Sybase 提供的数据仓库解决方案

Sybase 在数据库方面提供了 Sybase SQL Server 数据库家族。对于特别大的数据库，应用大型并行处理器即 sybase MPP ，这是 SQL Anywhere 的可选扩充。 Sybase TQ 可用于数据仓库中的互动查询处理， SQL IQ 支持 SQL 数据库的海量分 Enterprise Connect 使多种数据库数据资源连接到开发工具上，即 sybase 的标准开发工具 —— Powersoft ，可用它来完成最终用户接口的设计和开发。

建立数据仓库之前，需要对数据仓库进行综合设计，包括建立数据模型，建立环境，理解要求，建立与原有数据库相分离的并且通过数据集成、转换、综合而形成的完全独立的数据仓库。这种集成方案存在难以满足企业的所有要求，可能无法保证速度、互动性及异构系统的集成等问题。针对上面的问题，数据库厂商也做出了进一步的改

进。例如，Sybase 推出以 Sybase IQ 为代表的、向专用数据仓库发展的 Data Mart 数据仓库解决方案，同时这也代表了数据仓库发展的一种新趋势。这种新趋势是在企业级大型数据仓库的基础上为满足用户的特定需求而构建的互动数据仓库。其关注的焦点不是大小问题，而是要解决数据仓库的灵活性和可扩展性问题，以便把数据仓库中的数据与处理切分（ Partition ）成不同层次（ tiers ），

Sybase 数据仓库解决方案主要包括 Sybase IQ 、 Caleton POSSPOR Biro Query 和 Cognos Power 等一系列软件，支持 DB2 、 Ms （ Microsoft ，微软公司）、 VSAM 、 sybase ， Oracle 和 Infomix 等关系型数据库和文本格式的数据。它能够同时处理几十个实时查询。在该方案中， Bit-Wise 技术和垂直数据存储技术使系统只访问特定的少量数据，从而使查询速度比传统的关系型数据库管理系统要 100 倍。

2 ． SAS 提供的数据仓库解决方案

在 1966 年，美国北卡（ North Carolina ）州立大学开始开发 SAS （ Statistic AnalysisSystem ）统计软件包。在 1976 年， SAS 软件研究所（ SAS Institute Inc ．）成立，开始进行 SAS 的维护、开发、销售和教育工作。

最初， SAS 是一个用来管理、分析和编写报告的组合软件系统。随着技术的发展和系统的扩展， SAS 系统逐渐成为大型的集成应用软件系统，具有完备的数据访问、管理、分析和结果报告功能，尤其在数据处理和统计分析领域被誉为国际标准软件。可以说，为决策提供有效的支持服务，一直是 SAS 公司产品定位的发展方向。 SAS 公司致力于数据仓库产品的开发，其产品对于数据仓库理论的支持是比较完备的，与数据仓库直接相关的产品主要包括 SAS ／ warehouse Administration 、 SAS ／ Enterprise Miner 和 SAS ／ MDDB Server 。其中， SAS ／ Warehouse Administration 采用元数据驱动（ metadata driven ）体系结构，提供了一个数据仓库管理的框架，包括业务对象定义、商业规则汇总、数据仓库维护过程调度及与决策支持工具箱的集成，以便更有效地利用数据仓库。用户可以访问信息目录，这是一个集中元数据目录，可以帮助用户理解数据与数据结构，并指导用户应用数据仓库构造高效率的查询，创建 DSS ／ OLAP 和数据挖掘工具； SAS ／ Enterprise Miner 能够提供比较全面的数据挖掘方法，它能提供的决策工具主要包括决策树（ decision tree ）、线性和逻辑回归（ linear and logistic regression ）、神经元网络（ neutral networks ）和聚类（ clustering ）等。其中，数据挖掘的基本流程包括 SFMMA （ sample ， explore ， modify ， model ，

access ），即抽样、探索、修改、建模和访问这 5 个步骤，它们构成了一个完备的数据挖掘工具集。

SAS 的优势在于各系统模块之间结合紧密，模块之间遵循统一的数据格式和标准接口，可以在环境支持下调用访问其他模块，其强大的数据分析统计功能为数据仓库提供了最强有力的数学分析方法和工具。 SAS 系统为模块式设计，用户可根据应用需求选择不同功能的模块组合，同时， SAS 系统是支持多硬件厂商结构（ Multi-Manufacturer Architecture ， MVA ）的。这类解决方案主要在数据访问、数据管理、数据分析、数据表现等方面有较高的技术水平，特别可以针对多种不同类型的数据进行分析。 SAS 系统包括从统计分析到时间序列分析，从指数平滑到复杂的多变量状态空间和频谱分析等多种分析方法，另外还有质量管理、解释引导式数据分析、图表式数据分析及互动矩阵编程语言，以满足高级的数学、工程和统计方面的要求。 SAS 软件提供了包括关系数据库、数据库互联中间件、多维数据库、数据仓库管理、联机分析处理系统、查询报表生成、行政信息系统（ Executive Information System ， EIS ）、数据挖掘、分析、数据可视化（ data visualization ）及应用开发接口在内的丰富模块。因而 SAS 采用的是完整的数据仓库解决方案，数据仓库的建立从多维模型设计开始，都有较系统的方法和规范，同时能够与原有的数据库、 ILTP 系统（ Online Transaction Processing ，联机事务处理）很好地衔接。

这类数据仓库解决方案支持数据仓库的分级概念，专用件强，可以通过中间件灵活使用各种关系数据库，在信息系统开发比较完善的医疗、科学、能源和航天教育等科学技术领域有较广泛的应用前景。

3Platinum 提供的数据仓库解决方案

Platinum 公司的数据仓库解决方案为企业提供完整、一致的数据，以保持商业决策的及时、正确。 Platinum Technology 公司的数据仓库解决方案包括数据抽取和提炼、数据分布、元数据管理、数据存取和分析（ OLAP ， EIS 、报表）、保险、销售和营销决策支持等几个方面。它提供的数据仓库工具包括异构数据库之间数据双向复制的应用系统开发工具 Info Pump 和功能强大灵活的关系型 OLAP 工具 Info Beacon 等；提供的数据仓库前端业务智能解决方案工具包括使用户能够快速建立和使用的图形化企业信息系统，基于 Windows 的查询和报表工具 Forrest ＆ Trees ，可以利用多个大型数据库在桌面机或服务器上生成报表的企业级报表工具 Info Reports ，使用户在服务器上生成在用户端制作企业报表的工具 Info Reports Server 。这些工具使用户不需编程即可查询关系数据库、数据仓库或数据文件的数

据。

Platinum Decision Base 是一个数据转换和移动工具，可以用来建造数据集市和数据仓库。 Decision Base 包含同形映射工具、数据精化和数据转移、仓储技术，它能在 C ／ S 环境下定义、创建和修改数据仓库。 Decision Base 主要由以下 3 个部分组成：① Decision Base Desktop 为建立应用提供一个图形化用户界面；② Decision Base Metadata Manager 用来创建和组装一个企业的元数据存储；③ Decision Base Data Movement Server ＆ Manager 用来创建和组装数据集市。

Platinum Info Beacon 提供了一个有效的决策支持解决方案，它能够把业务分析或 OLAP 功能带给大范围的技术人员。利用 Info Beacon 可以访问数据仓库，以及从数据仓库容纳的大量信息中获得新的知识。使用 Info Beacon 的 Proactive Agent 技术，可以实现全部分析处理自动化。 Info Beacon 支持行业标准的关系型数据库，它灵活高效的客户机服务器体系结构能够处理多线索的、以服务器为中心自 Internet （因特网）、 Intranet （企业内部网络）和 Extranet （企业外部网络）的应用。 Info Beacon 的 3 层体系结构可以进行如下所示的业务分析：①使用 Info Beacon 的客户机元件能够把任何 Web 浏览器变成能够实现全面功能的高级 OLAP 工具；② Info Beacon 的应用服务器起到一个关系数据库的 OLAP 服务器的作用，它能够从客户端接受客户请求，将客户请求整合为并行查询分布式数据中心和数据仓库的信息包，产生正确的 SQL （ structured （ Query Language ，结构化查询语言），并执行从关系型数据到多维数据的转换处理；③数据库服务能利用 RDBMS （ Relational Data BaseManagement system ，关系型数据库管理系统）的强大功能执行正确的数据收集、操作和分组任务，并充分利用 SMP （ symmetric Multiple Processor ，对称多处理器）和多线索的系统结构。

此外： Info Beacon 的用户还可以现场编辑和执行任何分析，从浏览器上进行动态的数据挖掘，或者可以运行和修改基于服务器的分析引擎，而且，用户不需要将结果向公司的 Web 地址或 Intranet 发布，无需进行 HTML 的编辑。

4 ． HP 提供的数据仓库解决方案

HP 公司是在 HP9000 高端解决方案之上提出的数据仓库解决方案。惠普公司的开放式数据仓库是基于简洁、标准和技巧 3 点原则而设计的。它向用户提供从关系型数据库到基于 Internet 报告／查询工具及数据采集等多种多样的数据仓库工具。 HP 所提供的咨询与项目

服务涵盖了从数据处理设计到网络架构、硬件设计、备份、灾难恢复、用户访问、培训、帮助、管理等各个方面；此外，它的数据仓库计划包含了 HP 的智能数据仓库（ Intelligent Warehouse ），简化了数据仓库的管理，提高了异构数据仓库的性能，并能运行于多种平台。

5 ． IBM 公司提供的数据仓库解决方案

IBM 公司的商业智能解决方案融会了众多合作伙伴和第三方开发商的产品，如在查询工具中有 Cognos 公司的 Impromptu 、 Business Objects 公司的 Business Objects 、 Lotus 公司的 Approach 和 TBM 公司的 DB20LAp ；多维分析 OLAP 工具主要有 Arbor Software 公司的 Essbase 、 IBM 公司的 Query Management Facility （与 Arbor 联合开发）；统计分析工具主要是 SAS 公司的 SAS 系统；数据挖掘工具主要是 IBM 的智能挖掘机（ IntelligentMiner ）。多应用软件和工具都具有内置的 Web 浏览器支持和 Lotus Notes ，使用户能够从任何熟悉的桌面环境内获得所需的信息。

6Informix 公司提供的数据仓库解决方案

Informix 公司提供了一个集成可伸缩的 Fast Start 数据仓库解决方案，使用户能快速而便捷地设计开发具有可伸缩性的数据仓库或数据集市。 Fast Start 数据仓库解决方案包含实现数据仓库所需的所有基本部件，其中包括基于 Informix 的动态可伸缩构架（ Dynamic Scalability Architecture ， DSA ）、 Informix 在线动态服务器（ Informix On-line Dynamic Server ， TODS ）和 Informix 在线工作服务器（ Informix On-line Working Server ， TOWS ），同时还集成了具有关系型联机分析处理（ Relational OLAP ， ROLAP ）技术的 InformixMetaCube3 ． 0 软件。该方案还可以实现强大的 Web 驱动技术，并提供来自 Informix 专业服务部门的有限咨询服务、培训和技术支持。

7 ． Oracle 公司提供的数据仓库解决方案

Oracle 数据仓库解决方案在定义、建立和使用数据仓库的过程中使用以下个步骤。①根据最终用户的商业需求建立模型。数据仓库的设计必须从各种最终用户了解信息需求，然后将这些信息需求转变为数据模型。设计必须以严密、精确的方法确保模型的完整性。②为元数据建立模型。在为最终用户需求建立模型的同时，数据仓库设计者还必须为元数据建立模型。该信息确定了进人数据仓库的数据范围，以及与数据有关的规定。由于数据仓库是面向主题的，所以元数

据的建模也可能跨越数个功能性的商业区域。③选择满足用户需要的工具，用户将使用这些工具访问数据仓库中所存储的信息

9．2．6Eddie Bauer 的客户数据仓库

客户关系管理对于 Eddie Bauer 来说意味着一切，特别是西雅图的服装零售商正在试图对 1500 万零售目录及因特网客户建立一对一的客户关系。使用 SAS 公司的客户关系管理解决方案， Eddie Bauer 优化了他们在线客户的购物经验以保证当客户意识到公司的增长潜力时感到很高兴。为了做到这一点，零售商必须观察他们的客户并从客户的角度观察购买经验。

1．新的观点

到 1998 年为止， Eddie Bauer 拥有的大部分客户数据都存在于不同的地方。 SAS 公司帮助该公司意识到应该从以往的、以销售渠道为中心的策略转变为以客户为中心的策略。在 1998 年，该公司开发了一种普通的数据库，该数据库提供了一种非常不同的、有关方向和决策的策略信息。老的方法（如年度销售指数的比较）开始为客户关系管理（如确定客户目前的价值和客户寿命的价值）所取代。

2．信息决定商业决策

作为 Spiegel Group 的一家分公司， Eddie Bauer 于 1920 年以单一商店形式在西雅图成立。从那个时候起，该公司不断发展壮大，目前已经在 49 个国家有 600 多家商店。 Eddie Bauer 每年在美国和加拿大出版大约 44 种产品目录，发行量达到 1．05 亿。这家有数百万美元营业额的零售商试图跟踪所有数据，一位普通用户在 5 年内大约有 20 个左右的订单，每一个订单有 4 项记录。也就是说，每个客户有 80 项记录。

现在，该公司可以从 1500 万到 2000 万项购买历史中识别出有关客户的信息，包括姓名、年龄和住址等。海量的随机数据让人觉得头疼，怎么能把所有这些数据变成有用的信息来帮助企业做决策呢？这就是 Eddie Bauer 在使用 SAS 数据仓库和数据挖掘技术之前的真实情况。该公司有来自不同地方的各项数据，有些员工使用像 SAS 这样的工具进行数据挖掘分析，并把数据从不同的地方收集到一起，但却没有足够的人在利用这些数据。因此，公司领导决定，是时候充分利用 SAS 的数据仓库计划来整理这些数据，并把这些数据转变成人们所需要的有用信息了。

3 ．跟踪客户

公司目前可以有效地管理这些数据并且用有效的方法来分析客户行为。 SAS 提供了 Eddie Bauer 公司所需要的一些管理和收集信息的经验，使管理人员根据这些信息做出决策。

4 ．了解客尸

Eddie Bauer 使用预期建模来判定哪些客户收到了邮件和产品目录。例如， Eddie Bauer 每年都有一些有关外衣产品的专利，通过数据挖掘技术，该公司可以获悉哪些客户会购买这些产品。

5 ．客尸忠诚度

对于 Eddie Bauer 公司而言，客户忠诚度十分重要。如果一家企业有 100 个客户，其中有 3 ／ 4 的客户具有购买力，那么企业会在第一年内得到 75 个订单，而第二年只有 56 个订单。依此类推，这就意味着第三年后该企业只有 44 个客户了。但 Eddie Bauer 采用了数据挖掘技术，它可以有效地跟踪和挽留有效客户的相关信息。数据挖掘的根本所在，就是通过一些有用信息来挽留那些能够为企业带来大量收益的客户。使用 SAS 的数据仓库软件进行预期建模，该公司发现，在 500 万个客户中，有 10 万个客户很可能会购买产品，然后该公司就对这 10 万个客户开展直邮活动。如果每位客户每一次消费 2 美元，那么将会有 20 万美元的新收入。如果公司一年寄 30 个邮件，那么这将可以产生 600 万美元的额外收入。 SAS 的数据库软件还为企业提供了转化客户数据并加以分析的途径，从而有效地提高了战略性的客户关系解决方案。

927 如何避免数据仓库建设项目的失败

在数据仓库的建设项目中，采取有效措施并极力避免项目失败，是管理者必须正视的战略问题。根据有关数据仓库建设实践的相关研究，数据仓库失败的主要原因可以概括为以下几个方面。

1 ．缺少领导的大力支持和积极参与

领导对数据仓库的建设项目的大力支持和积极参与是项目成功与否的关键一环。在实践中，执行一个有效的数据仓库建设策略的最大障碍往往不是技术方面的，而是机构内部关系的复杂性和行政上的种种阻碍。

2 ．过高的期望值

在项目开始的最初阶段，最重要的就是对数据仓库的工作范围和实现目标的制定。过高、过全的期望值和任意变化的期望值都是错误的。前者会使整个项目无从下手或者实现时间遥遥无期，后者对项目进度的影响和对数据模型的冲击都是不可估量的。所以，必须保证企业的开发人员始终了解项目的期望值、当前的进展，以及各自在项目中的职责与时限。

3．没有以决策支持为核心

建立数据仓库应用的唯一目的和最终目标都是为用户提供决策支持，必须紧紧围绕着这一目标，否则就根本不需要建立单独的数据仓库。

4．人员配备不够充分

利用数据仓库挖掘企业数据的价值，需要企业信息工作人员和业务工作人员的紧密配合，规划出对企业实际价值的应用模型，通过相关人员根据实际业务发展，结合多年业务经验，不断调整相应参数，最终找到企业运作过程中的规律。

5．低估了数据清洁＼转换＼载入的工作量

根据统计，在所有的数据仓库项目中，大约有 60 %～ 80 %的工作量是有关数据的装载，即利用一定的方法把所谓的操作数据或元数据从生产系统中转换到中央数据仓库中去。数据仓库的出发点，是解决业务问题，而不只是提供一个信息转换与访问的工具。因此，数据装载不是一个简单的数据导出与导人的过程。

6．低估了用户对系统扩充的需要

一般来说，当数据仓库投产以后，随着应用的增加，其数据量也增长得非常快，必须对系统进行扩充才能满足用户需求。因此，数据仓库本身的扩充能力，是衡量数据仓库是否成功的一个重要因素。

7．对用户界面和前端工具的重视

不要花费 100 %的时间去做幕后 9O %的工作，用户只能看到前端 10 %的工作。因此，如果在前端工具和大纲设计选择上做出了错误决策，那么项目其余部分的质量将根本不会被人所承认。虽然前端工具可以比较容易进行更换，但它对进度和质量的影响却不可忽视。

9． 3CRM 系统中的数据挖掘

数据挖掘，简单地说，就是从一个数据库中自动地发现相关模式。举例来说，一个模式可能指出驾驶某种运动汽车的已婚有孩子的男子人数是已婚没有孩子的男子人数的 2 倍。如果你是一家汽车生产企业的市场经理，就会对这个令人吃惊的模式产生兴趣。然而，数据挖掘并不是什么神奇的东西。许多年前，统计学家就开始手工挖掘数据库，寻找符合统计学规律的有意义的模式。

数据挖掘是利用统计学和机器学习技术创建预测客户行为的模型。今天的技术可以使挖掘过程自动化，把数据挖掘与商业数据仓库相结合，并以适当的形式把结果表示给从事商业活动的用户看。更好的数据挖掘产品不仅使用强大的算法建模，而且还涉及更广泛的商业和技术方面的问题，如把它们集成到当今复杂的信息技术应用环境中去。过去，对于数据挖掘有一种误解，认为在建立预测模型时不需要统计分析师的参与。然而，实际情况并非如此，企业还需要分析师评估建模的结果，证实预测结果的合理性。这是因为数据挖掘软件不具备人的经验和直觉，不能区分哪些关联是有意义的，哪些是无意义的，所以统计分析师仍然是必不可少的。

９．３．１数据挖掘概述

１．从与数据仓库、 OLAP 和统计分析的联系中定义数据挖掘

数据挖掘不同于数据仓库，因此有些观点认为，数据挖掘是数学和计算科学的合集，与数据仓库无关，即数据挖掘不需要，而且也不可能从数据仓库中受益，这种观点并不是十分正确。数据挖掘是对数据的分析处理，因此高质量的、完整的、集成的数据对数据挖掘能否成功进行有着至关重要的作用。如前所述，数据仓库与数据库的一个区别就是“数据仓库可以应用 FTI 。工具对数据进行清洁工作并为整个 CRM 系统提供高质量的数据”，而高质量的数据正是数据挖掘的关键所在。

OLAP 将在后面详细论述，本节只给出简要介绍），是数据仓库与用户之间的接口之一。它的主要作用是面向客户，方便数据仓库用户对有价值数据的位置进行查询。如果将数据比喻为一座矿山，而有价值的数据是其中的金矿，那么 OLAP 为我们提供了找到金矿的方法；但如何开采出金子来，这就需要数据挖掘工具的支持。

毋庸置疑，大部分数据挖掘工具都来自统计学领域。可以说，没有统计方法的支持，数据挖掘往往很难实现。但统计方法大都需要专业训练，如果想发挥统计方法的效用，就必须降低“使用门槛”并提高解决现实问题的效率。作为多学科融合的产物，数据挖掘工具的出

现，则在很大程度上解决了这一问题。通过对用户界面的包装，普通用户通过很少的训练就能够灵活运用数据挖掘工具。迄今为止，尽管数据挖掘的历史仍然较短，但从 20 世纪 90 年代以来，它的发展速度却相当快，而且存在着多种数据挖掘的定义。例如， SAS 研究所认为，数据挖掘就是在大量相关数据的基础上进行数据探索和建立相关模型的先进方法。实际上，数据挖掘就是使用模式识别技术、统计和数学技术，在大量数据中发现有意义的新关系、新模式和新趋势的过程，即在大型数据库中寻找有意义、有价值的信息的过程。因此，本节把数据挖掘界定为：从大量的、不完全的、有噪声的、模糊的、随机的实际应用数据中提取隐含于其中的、人们事先不知道但又具有潜在用途的信息和知识的过程。

表 9-2 概括出数据挖掘技术的发展历程：从 20 世纪 60 年代的数据搜集阶段，到 80 年代的数据访问，再到 90 年代的数据仓库与决策支持阶段，一直到现在十分流行的数据挖掘阶段。

表 9－2　数据挖掘的进化历程

进化阶段	商业问题	支持技术	产品厂家	产品特点
数据搜集（20 世纪 60 年代）	过去 5 年中，总收入是多少?	计算机、磁带和磁盘	IBM 和 CDC	提供历史性的、静态的数据信息
数据访问（20 世纪 80 年代）	在新英格兰的分部，去年三月的销售额是多少?	关系数据库、结构化查询语言（SQL）、ODBC	Oracle、Sybase、Informix、IBM 和 Microsoft	提供历史性的、动态的数据信息
数据仓库决策支持（20 世纪 90 年代）	在新英格兰的分部，去年三月的销售额是多少? 波士顿可以据此得出什么结论?	联机分析处理、多维数据库、数据仓库	Pilot、Comshare、Arbor、Cognos 和 Microstrategy	在各种层次上提供回溯性的、动态的数据信息
数据挖掘（正在流行）	下个月波士顿的销售会怎么样? 为什么?	高级算法、多处理器计算机和“海量”数据库	Pilot、Lockheed、IBM、SGI 和其他新创企业	提供预测性信息

注释：ODBC 即 Open Database Connecting，开放数据库互联

根据以下资料整理：HAN JIAWEI，KAMBER M. 数据挖掘概念与技术. 范明，译. 北京：机械工业出版社，2000.

2 ．数据挖掘的主要特征

作为一门处理数据的新兴技术，数据挖掘有许多新特征。例如，数据挖掘面对的是海量数据，这实际上也是数据挖掘产生的原因；数据可能是不完全的、有噪声的、随机的、有复杂的数据结构且维数较大；数据挖掘是多学科的交叉，综合运用了统计学、计算机和数学等学科的技术。

３．数据挖掘的未来发展方向

（１）与专家系统结合的数据挖掘

专家系统试图从领域专家中获取领域知识，并将其转变为机器内部的形式。一般而言，专家系统的知识往往来源于专家的经验，因此如果领域专家的领域知识有限，知识库发展的过程就会十分缓慢，这就是专家系统中所谓的“知识瓶颈”。而另一方面，数据挖掘也存在着固有的不足，数据挖掘的固有假设就是事物之间总是有关联的，因此有可能产生一些毫无意义的挖掘结果。还有，数据挖掘是建立在数据仓库的基础之上的，产生的一些结果可能不容易被决策者所理解。但如果与领域专家的知识有机结合起来，则往往很容易产生易于理解的“规则”。

（２）网络数据挖掘

网络（Web）数据挖掘主要包括两方面的内容：第一，通过挖掘丰富的因特网资源，形成有用的信息和知识；第二，利用数据挖掘工具挖掘 Web 访问日志文件，从而识别出客户的访问模式，获知有关客户行为的知识并提高网站效率。网站的所有浏览者都会留下浏览的痕迹，这些信息会自动储存在 Web 服务器的日志文件里。通过网络分析工具，可以生成富有价值的互动信息。然后，利用这些信息再加上数据挖掘工具，就可以获悉许多有用的客户特征，如获悉浏览者的个人爱好、有多少客户从浏览者变成了购买者，以及不同客户群体的购买特征等。可以预测，在网络经济越来越发达的将来，Web 数据挖掘必将成为网络企业的一种核心技术。

（３）数据挖掘的时序性

虽然数据仓库中的数据是不断更新的，但通过数据挖掘所形成的知识的更新速度却相当缓慢。随着时间的推移，企业会渐渐发现，原来通过数据挖掘生成的知识将不再适用于新的情况。因此，企业需要随着时间的推移而不断进行新的挖掘，以期发掘出新的知识和规则。

（４）对非结构化数据的挖掘

对文本数据、音频数据和视频数据及多媒体综合数据进行挖掘的方法，是未来数据挖掘的一个发展方向。未来的数据挖掘所要挖掘的数据结构，将变得越来越复杂，而且还有可能遇到一些结构独特的数据。对于这些复杂的数据，就必然需要一些更加先进的模型建立方法和挖掘数据的工具。

（５）引入新的数据挖掘算法

数据结构的复杂化与多样化，必然导致对更加先进的数据挖掘算法的需求。其中，一个重要的研究领域，就是生物信息或者称为基因数据挖掘。鉴于基因的组合是千变万化的，而且微小的基因差异会导致后天迥异的特征表现，所以对基因进行数据挖掘，无疑对算法提出了更高的要求。目前，很多厂商都尚处于研究阶段。

９．３．２数据挖掘的基本任务

数据挖掘是从数据仓库中发现知识的一个重要步骤。概括而言，其基本任务主要有以下方面。

１．自动预测趋势和行为

由于数据挖掘可以自动在大型数据库中寻找预测性信息。因此，以前需要进行大量的手工分析工作的问题，现在都可以迅速而直接地由数据本身得出结论。其中，一个典型的例子就是市场预测问题。利用过去有关促销的数据，数据挖掘可以帮助企业寻找未来投资中回报最大的客户。诸如此类的其他预测问题还包括破产的预警，以及识别出对特定事件最有可能做出反应的群体等。

２．关联分析

数据关联是数据仓库中存在的一种重要的可以识别的知识。若两个或多个变量的取值之间存在某种规律性，就称为关联。关联可分为简单关联、时序关联和因果关联等多种类型。关联分析的目的，是找出数据库中隐藏的关联网。有时，可能并不知道数据库中数据的关联函数，或者即使知道也是不确定的。这时，关联分析生成的规则就具有很好的可信度。

３．聚类分析

数据库中的记录可被化分为一系列有意义的子集，即聚类。聚类增强了人们对客观现实的认识，是概念描述和偏差分析的先决条件。聚类技术主要包括传统的模式识别方法和数学分类学。在 20 世纪 80 年代初，出现了概念聚类技术，其要点就是在划分对象时不仅考虑对象之间的距离，还要使划分出的类别具有某种内涵描述，从而避免了传统技术的某些片面性。

４．概念描述

概念描述就是对某类对象的内涵进行描述，并概括这类对象的有关特征。概念描述分为特征性描述和区别性描述，前者描述某类对象的共同特征，后者描述不同类对象之间的区别。生成一个类的特征性描述只涉及该类对象中所有对象的共性。生成区别性描述的方法很多，如决策树方法、遗传算法等。

5 ．偏差检测

数据库中的数据常有一些异常记录，从数据库中检测这些偏差很有意义。偏差包括很多潜在的知识，如分类中的反常实例、不满足规则的特例、观测结果与模型预测值的偏差、量值随时间的变化等。偏差检测的基本方法是，寻找观测结果与参照值之间有意义的差别。

9 ． 3 ． 3 数据挖掘的技术与算法简介

1 ．数据挖掘的集合论技术

（ 1 ）粗糙集技术

粗糙集（ Rough Set ）理论是在 1982 年产生的，一种处理含糊和不精确数学问题的新型数学工具。这一理论从新的角度出发，对知识进行了定义。它把知识看作定义域的划分，并引用数学中的等价关系来定义知识。经过十几年的发展，该理论已经渗透到人工智能的各个分支，在模式识别与机器学习等方面也都有了成功的运用。

粗糙集理论的某些独特性，表现在它特别适合于进行数据分析。例如，粗糙集将知识定义为不可精确区分的关系的一个族集，这就使知识有了明确的数学含义，易于进行数学分析。而且，在没有任何数据附加信息的情况下，粗糙集技术能够发现数据的隐藏规则。

（ 2 ）概念树技术

一个数据库中的不同数据都拥有许多方面的不同属性，根据这些属性可以对数据进行分类，然后对每一个属性进行概念提升。例如，在人口统计中，把年龄作为分类的一个属性，现在假定一个阈值 60 岁，超过 60 岁算作老年，我们就可以把原数据库中年龄数据超过 60 的组提升为一个元组。在这个过程中，是用更高一层的概念取代了低一层的概念。经过不停的概念提升，每次提升一层（这个过程被称为浓缩），最后就得到了宏元组。概念树一般由领域专家提供，概念树与数据库中的特定属性有关，它将各个层次的概念按照一定顺序排列。图 9-3 以籍贯为例，展示了籍贯概念树的基本轮廓。

2 ．数据挖掘中的仿生物技术

（ 1 ）神经网络技术（ Neutral Network ）

它模拟了人脑神经元结构，可以为解决复杂程度高的问题提供一个比较简便的方法。正因为如此，人工神经网络受到了越来越多的关注。由于生物体内存在的神经网络无比复杂，植根于生物神经网络的模拟程序在处理数以百计的参数时毫不费力。人工神经网络以数学、生理学、计算机科学为基础，在一定程度上解决了智能系统如何进行自我学习的问题。人工神经网络的基本结构是：输入层、输出层、隐含层。输入层的每个节点对应一个个的预测变量。输出层的节点对应目标变量，可有多个。在输入层和输出层之间是隐含层（对神经网络使用者来说不可见），隐含层的层数和每层节点的个数决定了神经网络的复杂度。图 9-4 ．给出了一个简单的人工神经网络结构图。

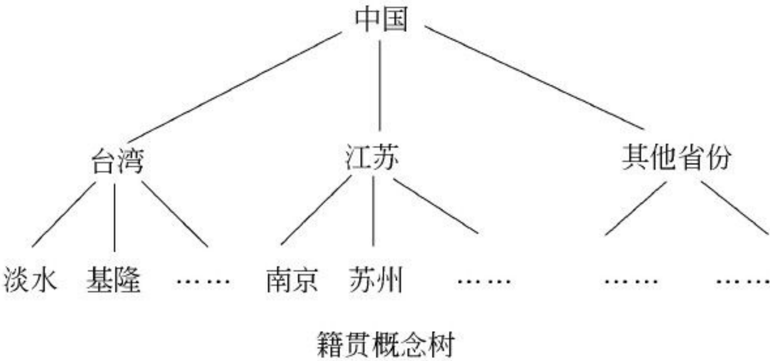


图 9－3　籍贯概念树

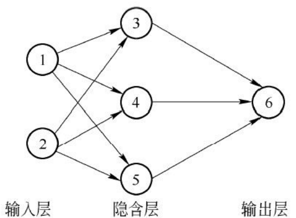


图 9－4　简单的人工神经网络结构图

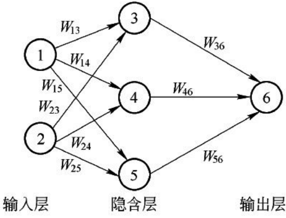


图 9－5　带有权重的人工神经网络图

除了输入层以外，人工神经网络的每个节点都和前面的节点连接

在一起（前面的节点称为本节点的输入节点）。每个连接对应一个权重 Wxy ；每一个连接对应此节点的值，就是“通过它的所有输入节点的值与对应连接权重乘积的和”作为一个函数的输入而得到的，我们把这个函数称为活动函数或挤压函数。如图 9-4 中节点 4 输出到节点 6 的值，就可以通过如下方式进行计算： W14 ×节点 1 的值 +W24 ×节点 2 的值。实际上，神经网络的每个节点都可表示成预测变量（节点 1 ， 2 ）的值或值的组合（节点 3 ～ 6 ）。注意节点 6 的值已经不再是节点 1 与节点 2 的线性组合，因为数据在隐含层中传递时使用了活动函数。事实上，如果没有活动函数的话，神经元网络就等价于一个线性回归函数；如果此活动函数是某种特定的非线性函数，那么神经网络又等价于逻辑回归。调整节点之间连接的权重，就是在建立（也称训练）神经网络时要做的工作。无论采用哪种训练方法，都需要有一些参数来控制训练过程，如防止训练过度和控制训练速度。一般而言，决定神经网络体系结构的，是隐含层及其所含节点的个数，以及节点之间的连接方式。如果要从头开始设计一个神经网络，就必须决定隐含层和节点的数目、活动函数的形式及对权重进行哪些限制等。当然，如果采用成熟软件工具的话，可以帮助决定这些事情。图 9-5 给出了带有权重的神经网络图。

（ 2 ）遗传算法

自产生至今，遗传算法已经有 20 多年的历史了。早在 1975 年，在对如何生成能够学习的机器进行研究时，美国密歇根大学的 Holland 等人受到达尔文“进化论”的启发，首次提出了遗传算法这一新概念。美国人 DeJong 博士首先将遗传算法用于函数优化，从而为遗传算法的发展奠定了基础。在 1980 年，史密斯（ smith ）教授运用纯遗传算法，将遗传算法应用到机器学习领域，并研制了一种称为分类器的系统。在 1989 年，故尔德伯格（ Goldberg ）出版了《遗传算法在搜索优化和机器学习中的应用》一书，并对遗传算法的原理及应用做了比较详细全面的论述。该书是一部至今仍在遗传算法研究中广泛适用的经典之作。此后，许多学者都对原来的遗传算法或标准遗传算法进行了改进和拓展，提出了许多成功的遗传算法模型，使遗传算法的应用领域更加广泛。进入 20 世纪 90 年代后，遗传算法作为一种实用、高效优化技术，更是得到了极为迅速的发展，在许多领域（如机器学习、模式识别、神经网络、控制系统优化及社会科学等领域）中都得到了广泛的应用，并引起了许多学者的关注。

遗传算法主要借助生物进化中“适者生存”的概念，模仿生物进化中的遗传繁殖机制，对优化问题解空间的每一个个体进行编码，然后对编码后的优化问题解空间进行组合划分，并通过迭代从中寻找含有

最优解和较优解的组合。根据目标函数构造的适应度函数，是评测解个体优劣的唯一标准。随机选取解空间的一个子集，实施选择、杂交和变异等遗传操作，使群体以较大的概率包含并获得问题的最优解。鉴于遗传算法借鉴了生物进化的一些主要特征，这里为了便于读者理解，我们把二者的一些特征进行了对比，如表 9-3 所示。

表 9－3　遗传算法与生物进化的比较

生物进化	遗传算法
适者生存	在算法停止时，获得最优解
个体	解
染色体	解的编码（字符串、向量等）
基因	解中每个分量的特征（如数值）
适应度	适应性函数值
种群	根据适应度函数值进取的一组解
杂交	通过变换两个解的对应分量产生新的解的过程
变异	通过变换一个解的某些分量产生一个新解的过程

３．统计分析方法

利用统计学原理对数据库中的数据进行分析，常用的主要有如下方法。

（１）相关分析和回归分析

相关分析是用相关系数来度量变量间相关程度的数量关系，适用方法主要有线性回归和非线性回归。

（２）差异分析

从样本统计量的值得出的差异来确定总体参数之间是否存在差异（假设检验）。典型方法是方差分析，即通过分析实验数据中不同来源的变异对总体变异的贡献的大小，确定实验中的可控因素（自变量）是否对实验结果（因变量）有重要的影响。

（３）因子分析

因子分析是把多个可直接观测的变量转化为少数几个不相关的综合指标的多元统计分析方法，在医学、心理学和经济学与管理学等科学领域得到了十分广泛的应用。

（４）聚类分析

聚类分析是根据事物本身的特征研究个体分类的方法，是直接比较样本中各事物之间的性质的一种方法，把性质相近的归为一类，而将性质差别比较大的分为不同的类。其基本原则是同一类中的个体有较大的相似性，不同类中的个体差异很大。根据分类对象的不同可以分为样品聚类：［即对事件（ Cases ）进行聚类］和变量聚类。

在对客户进行细分时，聚类分析是一种很有效的方法。下面先介绍关于聚类的几个基本概念。①距离——在研究样本之间的靠近程度时，往往使用距离来描述。除了我们常用的欧氏距离以外，还有以下几种距离：曼哈顿距离（ BLOOK ），等于变量差的绝对值之和；切比雪夫距离（ CHEBYCHEV ），等于变量差中绝对值最大者；幂距离 POWER （ｐ，ｒ），等于变量差的绝对值的ｐ次方之和，再求ｒ方根。②相似系数——要对变量进行分类时，常常是用相似系数来定量描述变量间的接近程度或者相似程度。

（５）判别分析

判别分析是根据表明事物特点的变量值和它们所属的类求出判别函数，再根据判别函数对未知所属类别的事物进行分类的一种分析方法。与聚类分析的主要区别在于：判别分析要求已知一系列反映事物特征的数值变量值及其分类变量值。

４．关联规则算法

关联规则是描述数据库中数据项之间存在潜在关系的规则，形式为“Ａ（下标１）ＡＡ（下标２）Ａ… ＡＡ（下标ｍ）Ｂ（下标１）ＡＢ（下标２）Ａ… ＡＢ（下标ｎ）”，其Ａ（下标ｉ）（ｉ＝1，２，…，ｍ），Ｂ，（ｊ＝１，２，…，ｎ”）是数据库中的数据项。数据项之间的关联就是根据一个事务中某些项的出现，可推导出另一些项在同类事务中也出现。关联可分为简单关联、时序关联及因果关联等。关联分析的目的是找出数据库中隐藏的关联。关联规则算法可分为两个步骤：①求支持度大于用户指定的最小支持的数据项集，即大数据项集，对于有语义约束的规则，仅求得满足约束的大数据项集；②利用大数据项集产生关联规则，关联规则是挖掘算法的核心。

９．３．4 数据挖掘的流程——技术视角

图 9-6 从技术角度定义了数据挖掘的流程，主要包括选择、预处理、转换、挖掘和分析与同化这 5 个环节。也就是说，从逻辑数据库开始，经过选择流程获得被选择的数据，然后对这些数据进行预处

理，从而得到经过预处理的数据库。在此基础上，再对新生成的数据进行某种转换，并利用所获取的新数据进行挖掘，提出其中的有用信息，再加以分析和同化，最终生成经过同化的知识，为企业决策提供支持。

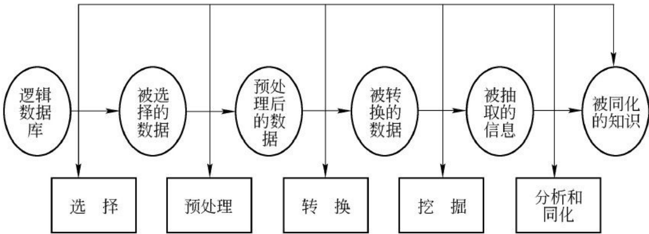


图 9－6　数据挖掘流程图

尽管如此，但许多研究机构和企业都整合自己的数据挖掘软件，提出了独特的数据挖掘过程模型。其中，值得借鉴的是 SAS 研究所和 SPSS 公司所提出的解决方案。

SAS 研究所认为数据挖掘是通过对数据进行选择、探索、调整和建模来揭示数据中的未知模式，并进而开发出基于图形界面的 SAS ／ FM （ Enterprise Miner ）来进行数据挖掘，其主要步骤如下：① sample ——抽样，即从大量的数据中抽取与探索问题有关的数据子集，一般来说，所抽的这一样本应该包含足够的信息，又易于处理；② Explore ——探索，即对数据子集进行探索，寻找出期望的关系和未知的模式；③ Modify ——调整，即对数据进行探索之后，形成了初步的了解，然后在此基础上对数据进行有效的增减、选择、转化或量化；④ Model ——建模，即应用分析工具，建立模型，进行预测；⑤ Assess ——评价，即评价数据挖掘结果的有效性和可靠性。类似地， SPSS 公司也提出了进行数据挖掘的“ 5A ”模型，认为任何数据挖掘方法都是由 5 项基本元素组成的，分别是：① Assess ——评价，即正确、彻底地了解业务需求及数据；② Access ——获取，即获取数据，做出适当的调整；③ Analyze ——分析，即选择适当的分析技术、验证方法和工具；④ Act ——行动，即富有推荐性、有说服力的原型演示；⑤ Automate ——自动化，即提供优秀的自动化软件。

9 ． 3 ． 5 用数据挖掘优化 CRM 系统

要解决如何用数据挖掘技术优化 CNM 系统的问题，我们首先要

理解什么是优化。那么到底什么是优化呢？一个比较契合的定义是：优化是对结果进行明确评价的问题，是在一定的约束和限制条件下，得到最优安排的过程。

根据定义，优化不一定要放在最需要的地方，而是往往用于最容易评价其效果的地方。这就像在一个黑暗街道上走路的老人，在路灯下寻找他刚刚掉了的钥匙。一个过路人想帮助他，问他钥匙是不是掉在路灯附近了。老人回答说："不，他们掉在另一边了，但是那边没灯。因此我到这边寻找，这样我才能看得见。"或许，这个故事很好地表达了优化的本意。随着新技术的出现，对 CRM 系统的优化成为可能，但新技术就犹如是在路的另一边安装的"路灯"。

如前所述，在优化之前应该确保可以进行评价。然后，还必须确保有能力试验各种不同的方法，以便通过比较发现哪个方法更好。如果不能进行评价，就区分不出优劣，也就无法对 CRM 系统进行优化。在实践中，使用数据挖掘技术优化 CRM 系统的一般步骤可以概括为：①评价，即检测发生的结果；②预测，即根据已发生的事情来进行预测；③行动，即进行尝试。其中，第一步就是评价改善客户关系活动的效果，然后根据评价对将要发生的客户关系转变进行预测，推断出对客户关系进行哪些方面的改进是可行的，并且能够得到可衡量的有用结论。当然，在利用数据挖掘技术优化 CRM 系统的实践中，除了需要一个最佳的、主要由以上 3 个步骤所组成的业务实践以外，往往还需要实现和支持这些步骤的组织架构。

不过，需要特别指出的是，在运用数据挖掘技术对 CRM 系统进行优化的过程中，可能出现以下两种不同的优化形式：①存在一种明确定义的数值有待优化；②对复杂的、因果关系不明确的问题进行优化。对于第一种情况，由于与数值相关的流程往往是复杂的、但又是清晰的，所以这些数值一般可以准确地加以确定和优化；第二种情况则由于因果关系的不明确而变得更加复杂。在很多 CRM 系统中，优化问题都属于后一种——难以确定因果关系的、复杂的、不可预测的人的行为，使得对这些问题的优化变得异常困难。不过，生物算法的出现，使得第二类问题在某种程度上得到了解决。

9．3．6 在 CRM 中利用数据挖掘所形成的商业价值

上面几节主要对数据挖掘及如何利用数据挖掘进行了介绍，下面将主要考察这些技术运用之后所形成的商业价值。

1．客户盈利模型

在许多情况下，了解不同客户的盈利情况，都是企业进行数据挖掘的第一步。通过理解和提高客户盈利能力，将会使数据挖掘在客户关系管理中发挥重要作用。企业需要考虑客户的终生价值，区分有利可图和无利可图的客户，对不同盈利情况的客户提供不同程度的服务或定制化产品，改善自身运营流程或减少成本，这些都需要首先了解客户的盈利状况。事实上，有研究显示：较高的客户忠诚度能够降低服务费用，并产生提高营业收入的“复合效应”。一般而言，管理人员可以通过数据挖掘技术，努力尝试实现客户盈利能力最大化的各种途径，并对客户盈利能力进行预测。在实践中，企业可以利用数据挖掘技术对已发生的事实（或消费行为）进行分析和预测。从过去的客户数据中进行挖掘，往往可以发现客户的行为模式与规律，并由此进行预测。通过揭示客户的行为习惯，数据挖掘技术还可以发现一些行为相似的新客户。

２．客户获取模型

在实践中，市场部经理可以用传统方法来获取新客户。例如，开展一场规模巨大的联合广告活动或者进行直复营销，但诸如此类的传统方式与大规模销售的策略基本一致。与此相对，他们也可以运用数据挖掘技术对潜在客户进行细分，从而提高市场推广活动的回报率。不过，利用数据挖掘技术进行客户获取，与传统方式有着明显的区别。数据挖掘在获取新客户时，是以数据为中心的，以已经获取的客户知识为基础，系统地记录和预测客户可能的行为模式，从而大大提高了市场营销的效率，有效地为企业吸引了更多的目标客户。

３．客户挽留模型

随着市场竞争变得日益激烈，获取新客户的成本也越来越高，因此挽留老客户就显得十分重要。根据哈佛商业评论的研究，客户流失率减少 5 %，企业的盈利就会增加 25 %～ 100 %，这取决于企业所在的行业类型和企业的具体情况。由此可见，利用数据挖掘工具对不同客户进行分析，分别构建起有效的客户挽留模型，在整个客户挽留中居于十分重要的地位。同时，通过数据挖掘工具，企业还可以深入剖析客户转换供应商的主要原因，以及发生转换行为的客户特征，从而使企业有能力提供不同的方案与诱因，吸引客户继续与企业维持良好的商务关系。

４．客户细分模型

如前所述，客户细分就是指将一个大的消费群体划分为不同的客户群，处于同一细分群体的客户具有相似的特性。在客户关系管理实

践中，客户细分可以使企业运用不同的方法对待不同细分群体中的客户。一般而言，科学的客户细分常常需要满足以下两个基本条件：①完整性（ collective exhaustive ），即数据库中的每一个客户都必须被某一个细分群体所包含；②互斥性（ mutually exclusive ），即数据库中的每一个客户都不能同时属于两个或多个细分群体。在实践中，通过数据挖掘技术进行客户细分，可以促使企业深化对自己所经营业务的理解，更全面地把握和运用客户的人口统计学信息和心理行为信息。此外，企业还可以带有一定的目的性地对客户进行细分，如根据转向竞争对手的可能性进行细分。

5 ．交叉销售模型

向客户提供新产品和新服务，从而保持现有客户资源、提升现有客户价值的销售方式叫做交叉销售。它是建立在企业与客户双赢的基础之上的。一方面，对于客户来说，可以得到更多、更好的产品；另一方面，对于企业而言，可以从增加的销售中获利。如果企业通过交叉销售方式来实现销售的增加，以下两个步骤通常是必须要遵循的。①通过数据挖掘中的聚类分析，锁定交叉销售所要面对的目标客户。通过聚类分析，可以了解某类客户经常购买的产品类型，并向没有购买该种类型商品的客户进行产品推介。②通过关联分析确定最优的销售组合，并向相应的客户展开交叉销售。一方面，对于那些购买频率较高的销售组合，要找出购买了大部分组合商品的客户，并向其推销遗漏商品；另一方面，对于符合特定特征的客户提供相应的商品组合。

9 ． 3 ． 7 数据挖掘工具及其评估

据统计，在 1999 年，数据挖掘市场大约为 7 ． 5 亿美元；估计在下一个 5 年内市场的年增长率为 32 ． 4 %，其中，亚太地区为 26 ． 6 %；到 2002 年，该市场会发展到 22 亿美元。据国外专家预测，随着数据量的日益积累和计算机的广泛应用，在今后的 5 ～ 10 年里，数据挖掘将在中国形成一个新型产业。下面就对数据挖掘工具的类型和评估标准进行阐述。

1 ．数据挖掘工具的类型

一般说来，可以把数据挖掘工具市场划分为 3 种类型：通用工具、综合 DSS ／ OLAP ／数据挖掘工具和面向特定应用的数据挖掘工具。其中，通用工具占有了更大的、更重要的一块市场。从定义上说，它是面向非特定应用的。从本质上说，它的范围是水平的，包括以下几种主要的实用工具： SAS 公司的 Enterprise Miner 、 IBM 公

司的 Intelligent Miner 、 SPSS 公司的 Clementine 、 Oracle 公司的 Darwin 、 Angoss 的 Knowledge Seeker 。比较而言，综合数据挖掘工具则满足了企业对多功能和具有决策支持工具的现实需求和迫切需求。与此同时，随着数据挖掘应用的日益成熟，面向特定应用的数据挖掘工具市场也在迅速成长，这一领域的厂商试图提供商业解决方案，而不是单纯的技术，主要工具包括 KD1 （主要在零售业）和 Unica Modell （重点在市场领域）等。

2 ．数据挖掘工具的评估标准

由于数据挖掘工具在类型和应用范围等方面的复杂性，所以一般很难提出统一的标准对其进行评估。不过，以下 6 个方面通常都是其中比较关键的评估要素。

（ 1 ）操作的数据类型

一般而言，一套强有力的数据挖掘系统应该能够处理客户数据仓库与文本等复杂的数据类型，即具有广泛的适应性。

（ 2 ）结果的有用性和确定性

经过运用数据挖掘工具所挖掘出来的知识，应该能够准确地反映数据库的内容，并对用户来说是有用的。而且，在实践中，不确定性的程度往往可以体现在近似规则和定量规则上，所以系统还应该能够处理带有噪声的数据。

（ 3 ）知识的表达

运用高层次的语言和图形，来建立友好界面，以便以最容易让用户理解的方式来描述所挖掘出来的“知识”。

（ 4 ）多层次互动知识

既然事先不知道数据库里可以发现什么样的知识，那么互动发现就成了一种有效手段。它允许用户通过互动来净化数据挖掘要求，动态改变数据焦点，从不同角度和层次审视挖掘结果。

（ 5 ）并行分布的数据挖掘算法

由于数据库的规模巨大，数据分布广泛，从而促使 CRM 系统采用并行的分布技术。

（ 6 ）私有保护和数据安全

数据挖掘可能导致对隐私权的“侵犯”，在对数据挖掘工具的有效性进行评价时应该把是否能够采取措施来防止敏感信息的“外泄”作为一个重要标准。

当然，以上所列出的、用于评价数据挖掘工具的标准并不完整。而且，就算是在相似情况下，对同一标准所分配的权重可能也是不一致的。从实践的角度看，其他评价标准还有：产品成熟度和公司力量、产品的数据操作能力、产品的用户界面，以及管理复杂程度等。

相对而言，目前的数据挖掘市场还不太成熟。在未来，利用新开发的技术不断进行集成、封装应用软件或应用软件开发中数据挖掘工具的涌现，以及数据的可视化工具与技术的集成等，是特别值得关注的现象。

9 ． 4 知识发现与 CRM

9 ． 4 ． 1 知识发现概述

知识发现（ Knowledge Discovery ，缩写为 KD ）是近年来伴随着人工智能和数据库技术的发展而出现的一门新兴技术。它是从大量数据中提取出可信的、新颖的、有效的信息的高级处理过程，是一个多步骤的处理过程，主要包括：识别与诊断问题、数据选择、数据预处理、数据缩减、数据挖掘、结果解释和评估知识这几大步骤。总体而言，数据挖掘只是知识发现中的一个阶段而已，但却是最重要的一个阶段。

知识发现早年萌芽于机器学习和统计研究领域。在 1989 年的 IJCAI 研讨会上， Piatetsky-sharpiro 正式提出了数据库中的知识发现问题（ Knowledge Discovery in Dadabase ， KDD ）。在 1991 年，Piatetsky-sharpiro 等学者出版了第一本有关 KDD 的专著《数据库中的知识发现》。 1995 年，在加拿大召开了第一届知识发现和数据挖掘国际学术会议； 1996 年， U ， Fayyad 等人出版了有关 KDD 的第二本专著《知识发现和数据发掘的发展》； 1997 年，关于 KDD 的期刊 Journal of DM and KDD 创刊； 1998 年， ACM 的特殊兴趣小组 SIGKDD 成立。此后，来自数据库、人工智能和机器学习领域的 3 支研究大军都投入到 KDD 的研究之中，出版了一大批关于 KDD 的研究成果和论文，并且开发了一大批 KDD 原型系统和商品化软件。目前，国际上对数据挖掘的研究主要集中在分类、聚集、连续值的趋势分析、关联、可视化、偏差分析和文本挖掘等方面，并在此基础上

开发了一大批共享软件和商业软件。

迄今为止，人们已经给 KDD 下了许多定义，但内涵却不尽相同。不过，普遍认可的观点是由 Fayyad （ 1996 ）等人提出的，认为“知识发现就是指从大量数据中提取有效的、新颖的、潜在有用的、最终可被理解的模式的非平凡的过程”。其中，这里所说的非平凡的过程，是指 KDD 由一系列的重要过程组成，而并非简单的数值统计和计算。一般而言， KDD 具有自动性和一定的智能性。

9 ． 4 ． 2 知识发现的过程

综合无数成功企业的实践，可以把知识发现的一般过程概括为数据准备、数据选取、数据预处理、数据变换、确定 KDD 的目标、选择算法和进行解释与评价这七大步骤，如图 9-7 所示。

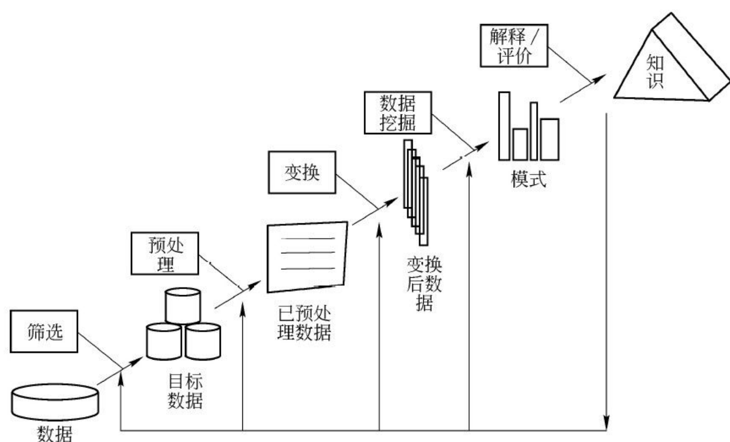


图 9－7 知识发现流程图

①数据准备——了解有关 KDD 的背景和用户的具体需求。

②数据选取——确定要选取的目标数据，从原始数据库中选取数据或者数据样本。

③数据预处理——对选取的数据和数据样本进行一定的预处理，检查数据的完整性、填补缺失数据、消除噪声、清除多余数据。

④数据变换——对进行过预处理后的数据再进一步进行相关的转换操作，如转换数据的类型等。

⑤确定 KDD 的目标——为下一步选择算法做出准备。由于不同

的 KDD 目标往往要求不同的算法，如聚类或关联规则等，所以有必要在选择算法之前先行确定 KDD 的目标。

⑥选择算法——根据 KDD 的目标选择合适的算法，使之与整个 KDD 过程的评价标准相一致。

⑦解释／评价——对经过发掘所发现的知识进行解释，并将知识以客户能够理解的方式描述出来，让客户进行评估。

9．4．3 在 CRM 中运用知识发现

传统的 CRM 系统只能将所获得数据在数据库中加以组织和存储，并利用查询工具发现其中大部分的有用信息。但是，对数据简单的组织并不能形成有效的、可理解的模式（即所谓的知识），而且还有一部分对企业有重大意义、但却不能通过查询工具加以发现的隐藏信息往往也被遗漏了。所以，对于许多实施 CRM 系统的企业来说，仅仅依靠 CRM 系统对数据的组织和存储功能，并不能满足企业对决策支持的需要。如果不能够对大量的信息进行高级处理以便形成可理解的模式，那么企业花费高昂的成本所收集和积累的这些信息实际上就被浪费掉了。因此，发现隐藏于大量客户信息背后的关联性与规律性，就形成了 CRM 中的知识发现体系。

9．5 联机信息分析处理与 CRM

为了在信息经济时代做出正确的决策，管理人员需要从各个角度去考虑充满不确定性的复杂问题。可以说，随着计算机技术的发展，数据量已经从 2O 世纪 8O 年代的 M 字节和 G 字节猛增到现在的 T 字节和 P 字节，而且用户的查询需求也越来越复杂，涉及的已不只是查询或操纵关系表中的一条或几条记录，而是要对多张表中的千万条记录的数据进行数据分析和信息整合。显然，关系数据库已无法完全满足这一需求。近年来，国外新兴的一门软件技术——联机分析处理（ On Line Analytical Processing ， OLAP ）专门用来支持复杂的分析操作，侧重于为分析人员和高层管理人员提供决策支持，可以按照分析人员的要求快速灵活地进行大量数据的复杂查询处理，并以一种直观、易懂的形式把查询结果提供给决策者，以便他们可以准确地把握企业的经营状况，了解市场需求，制订正确的方案和确保企业健康成长。目前， OLAP 软件，以它先进的分析能力和以多维形式提供数据的能力，正作为一种支持企业关键商业决策的解决方案而迅速崛起。

9．5．1 作为数据仓库前端接口的 OLAP

在数据仓库系统构造过程中，先通过数据综合转换过程，将数据有计划地录入到数据库之中，然后是配置前端用户接口，以便在用户查询分析时看到清晰的画面。在企业收集了完整的正确数据之后，在有效利用这些数据之前，还需要根据用户的不同需求建立不同的数据仓库的前端接口工具，而 OLAP 就是数据仓库前端应用接口之一。图 9-8 是数据仓库与 OLAP 的整合图。

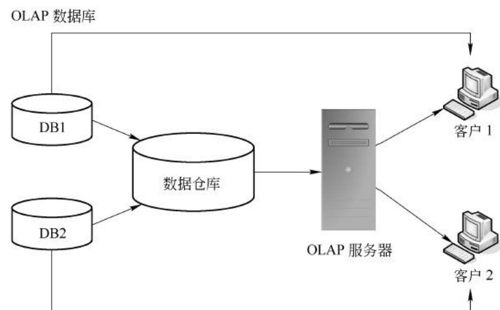


图 9-8 数据仓库与 OLAP 整合图

根据以下资料绘制：INMON W H. OLAP and data warehouse [EB/OL]. [2006-12-30]. http://www.billinmon.com/library/whitepers/earlyup/ttolapdw.

9．5．2 从 OLTP 到 OLAP 的转变

在 20 世纪 60 年代，关系数据库之父 E ，F ，Codd 提出了关系模型，促进了联机事务处理（ OLTP ）的发展（数据以表格的形式存储，而非文件方式）。在 1993 年， E ，F ， Codd 提出了 OLAP 的概念，认为 OLTP 已不能满足终端用户对数据库查询分析的需要，SQL （ Structured Query Language ，结构化查询语言）对大型数据库进行的简单查询也无法满足终端用户的分析要求。用户的决策分析需要对关系数据库进行大量计算才能得到结果，而查询的结果却未必能够满足决策者所提出的需求。因此， E ，F ， Codd 提出了多维数据库和多维分析的概念—— OLAP 。表 9-4 ：概括出了 OLTP 与 OLAP 的主要区别。

表 9-4 OLTP 与 OLAP 的主要区别

OLTP 数据	OLAP 数据
原始数据	导出数据
细节性数据	综合性和提炼性数据

当前值数据	历史数据
可更新	不可更新，但周期性刷新
一次处理的数据量小	一次处理的数据量大
面向应用，是事务驱动型的	面向分析，是分析驱动型的
面向操作人员，支持日常操作	面向决策人员，支持管理需要

9．5．3OLAP 的定义和特征

与人们更为熟悉的联机事务处理（ On line Transaction Processing ， OLTP ）相比较，联机分析处理（ OLAP ）描述了这样一类技术，即专门为特殊的数据存取和分析而设计的一种技术。比较而言， OLTP 则一般主要依靠关系型数据库。而且， OLAP 与一般查询和报表不同，它是超越一般查询与报表的下一个逻辑步骤，为决策支持提供更为完整的方案。管理人员可以通过 OLAP 来浏览和分析数据，从而发现变化趋势、抽样特征和一些隐藏的细节信息。那么到底什么是 OLAP 呢？

OLAP 委员会把 OLAP 界定为具有下列功能的软件技术：使分析人员、管理人员或执行人员能够从多种角度对从原始数据中转化出来的信息（这些信息是能够真正为用户所理解，并且能够真实反映出企业特性的信息）进行快速、一致、互动地存取，从而实现对数据的更深入理解。

一般而言， OLAP 的特征主要有以下两个方面。① OLAP 的显著特征是它能够提供数据的多维视图。其中，“维”专指人们观察数据的特定角度。例如，企业关心产品销售因地理分布而变化的情况，这是从地理分布的角度观察产品销售，所以地理分布就是一个“维”；类似地，如果按照时间进行分析，则时间也是一个“维”。同时，“维”还是一个具有层次性的概念，即人们观察数据的某个角度还可以从某些差异性细节方面进行描述，这就是“维”的层次性。例如，“时间维”可以包括年、月和日 3 个层次。可以说，数据的多维视图能够使最终用户从多个角度、多个侧面、多个层次系统地分析和利用数据库中的数据，从而深入地理解包含在数据中的信息及其内涵。因此，以多维视图的形式把数据提供给用户，既迎合了人类思维模式的特点，又减少了混淆，降低了出现错误解释的可能性。② OLAP 的第二个特征是它强大的分析功能。 OLAP 系统可以向用户提供强大的统计、分析和报表处理功能。此外， OLAP 系统还具有回答假设分析（ what-if ）问题的功能和进行趋势预测的能力。综合来看， OLAP 的分析操作主要包括切片（ slice ）、切块（ Dice ）、下钻（ Drill-down ）、上钻（ Roll-up ）和旋转（ Rotate ）。

值得一提的是，在 E ，F ，Codd 提出 OLAP 的概念时，还给出了 OLAP 产品的 12 条基本准则。，即透明性准则、存取能力准则、稳定的报表性能、客户／服务器体系结构、维的等同性结构、动态稀疏矩阵处理准则、多用户支持能力准则、不受限的跨维操作、直观的数据处理、灵活的报表生成、多维概念视图、非受限的维，以及维之间的层次性。

9 ．5 ．4OLAP 中的一些基本概念

O LAP 是针对特定问题的联机数据分析和访问技术。为了方便读者更好地理解 OLAP ，有必要对其中的一些基本概念做出解释。其中，变量是数据的实际意义，描述数据是什么，一般都有度量指标。“维”是人们观察数据的特定角度。例如，我们在进行客户细分的时候，可以从客户与企业的互动的角度加以细分，也可以从客户终身价值角度来加以细分。每个不同的视角就叫做一个“维”。维的层次性是指人们观察数据的某个角度还可以存在细节差异的多个方面。例如，上面所提到的按照客户与企业互动的“维”进行客户细分的情形中，客户互动的层次还包括“从不”、“偶尔”、“经常”等。多维数组可以表示为（维 1 ，维 2 ，...，维 n ，变量）。例如，如果在进行市场细分的时候依照市场规模、地理区域和盈利性进行划分，就可以得到一个三维数组。数据单元是指多维数组的取值。

9 ．5 ．5OLAP 结构介绍

OLAP 具有数据分析和报表功能，它是数据仓库中存取和使用的主要模块。 OLAP 技术构件存在于存取和使用模块的子模块中；分析和报表子模块中的 OLAP 构件，可以提供 OLAP 的分析和报表功能。图 9-9 概括出 OLAP 系统的一般结构和运作机理：直接从数据仓库中读取数据，并将数据进行多维结构变换，经过分析后递交给前端工具。同时，接受前端转换过来的信息请求， OLAP 服务器做出反应，并使用 SQL 语言对数据仓库进行查询。上述两个过程紧密相连，构成一个闭环的操作过程。

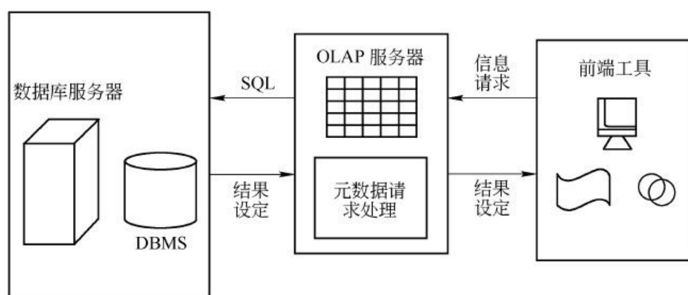


图 9－9　OLAP 系统的一般结构

9 ． 5 ． 6OLAP 的基本分析操作

OLAP 的分析是指对以多维模式组织起来的数据进行切片、切块和旋转等操作，从而让用户多角度、全面的理解数据所涵盖的信息。

1 ．切片和切块（ slice and Dice ）

在多维数据结构中，按照二维进行切片，按照三维进行切块，可以得到所需要的数据。在多维数组的某一维上选定一维成员的动作，称为切片，即在多维数组（维 1 ，维 2 ，…，维 n ，变量）选定维 i ，并对维 i 选择一个维成员，得到了（维 1 ，维 2 ，维成员维 i ，…，维 n ，变量），这个操作叫做切片。切块也有相似的操作，只不过切块选择的是对某一区间的维选定维成员。例如，对描述特定市场的市场规模、盈利性和地理区域 3 个维的多维数组进行切片，可以形象表示如图 9-1O 。

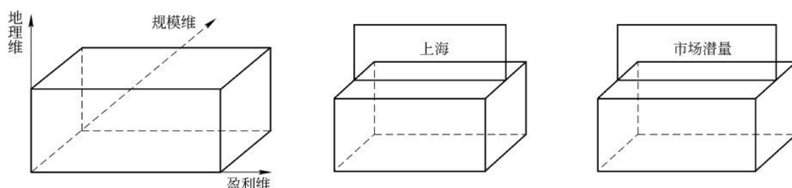


图 9－10　切片与切块操作

2 ．钻取（ Drill ）

钻取主要包含向下钻取（ Drill-down ）和向上钻取（ Drill-up 或 Roll-up ）操作。其中，钻取的深度与维所划分的层次相对应。钻取处理可以使用户在数据仓库的多层数据中通过导航信息获得更多的

细节性数据。大多数 OLAP 工具都可以让用户钻探至一个数据集中有更好数据细节描述的数据层。

3 ．旋转（ Rotate ）／转轴（ Pivot ）

在操作中，通过旋转可以得到不同视角的数据。所谓旋转，即改变一个报告或者页面的维方向，包括交换行维和列维，以及把页面显示的一个维和页面外的一个维进行交换。上述两种操作可以分别用图 9-11 中的（ a ）与（ b ）来表示。

9 ． 5 ． 7OLA P 市场状况和产品评测

最早的 OLAP 产品可以追溯到 20 世纪 70 年代，但真正形成一个庞大的 OLAP 市场是在 20 世纪 90 年代以后的事情。目前，大概有 30 多家 OLAP 供应商，但还找不到绝对处于主导的产品。下面就分别对 Hyperion 公司、 Oracle 公司、 Cognos 公司、 MicroStrategy 、微软公司、 IBM 公司和 Brio 公司等著名 OLAP 供应商进行简单的介绍。

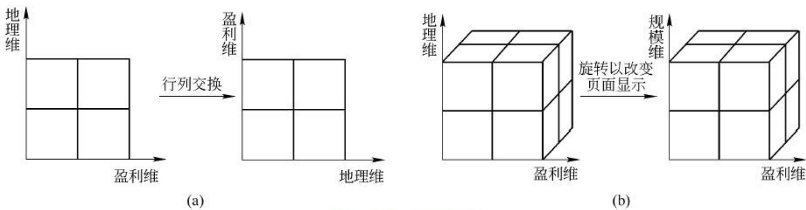


图 9－11　旋转操作

1 ． Hyperion 公司

Hyperion 公司经营着 Hyperion Essbase OLAP Server 。在这个产品上，共有超过 100 个应用程序，有 300 多个 Essbase 作为平台开发商，有几百个计算公式、支持过程的脚本语言与统计和基于维的计算，具有强大的 OLAP 查询能力。通过利用 Essbase QueryDesigner ，商业用户可以在不需要 IT 人员的帮助下自己构建复杂的查询。同时，还提供广泛的应用支持，可以扩展数据仓库和 ERP 系统的价值，建立对电子商务、 CRM 、金融、制造业、零售和包装消费品（ Consumer Packaged Goods ， CPG ）等应用的分析程序。具有思维时速（ speed-of-thought ）的响应时间，支持多用户同时读写，支持基于网络的、以服务器为中心的体系结构，支持简单管理协议（ Simple Management Protocol ， SMP ），可以为强大的合作伙伴提供完整的解决方案，有 6O 多个包装号的解决方案、 300 多

个咨询和实施公司。此外，还有丰富的前端工具，有 3O 多个前端工具可供选择，其中包括 H yp erion 自己的 Wired for OLAP 、 Spider-man Web Application 、 Objects 、 Essbase Spreadsheet Add-in 、 Web Gateway 和 Reporting 等。

2 ． Oracle 公司

Oracle 公司的 Express Server 提供全面的 OLAP 功能，全球有超过 3000 家用户。用户可以通过 Web 和电子表格使用灵活的数据组织方式，数据可以用来存放在 Express Server 内，也可以放在 RDB （一种功能完备的关系数据库管理系统）上使用，有内建的分析函数和 4GL （ Graphics Language ，图形学语言）让用户自己定制查询。

3 ． Cognos 公司

Cognos 公司的 Power Play ，可以为 BPM （ Business Performance Measurement ，业务绩效测评）提供全面的报告和分析环境，向决策者提供企业运行效率的各种关键数据，进行各种各样的分析。只用鼠标点击、拖拉就可以浏览多维数据。自动利用网络发布得到的分析报告，支持多种 OLAP 服务器，如 Microsoft OLAP Services 、 Hyperion Essbase 、 SAPBW 、 IBM OLAP for DB2 等，具有完备的授权和安全体系。

4MicroStrategy 公司

MicroStrategy 是新一代的智能平台（ Intelligence Platform ），主要面向电子商务应用（ e-business ）和电子客户关系管理（ eCRM ），它具有强大的分析能力，并具有以网络为中心的界面，支持上百万的用户和 TB （兆兆字节）的数据。此外，还具有快速的开发能力，可以直接利用已有的数据模式。

5 ．微软公司（ Microsoft ）

微软公司的 SQL Server7 ． 0OLAP Services ，是 SQL Server7 ． 0OLAP 的 OLAP 模块，可以使用任何关系数据库或者平面文件作为数据源。其中， Pivot Table Service 提供了客户端数据缓存和计算能力。同时，智能的 Client ／ Server （客户／服务器）数据管理，提高了相应速度，降低了网络流量。通过 OLE DB for OLAP ，还实现了不同的客户端访问功能。

6 . IBM 公司

IBM 公司的 DB2OLAP Server ，是强大的多维分析工具，它把 Hyperion Essbase 的 OLAP 引擎和 DB2 的关系数据库集成在一起，并与 Essbase API （ Application Program Interface ，应用程序接口）完全兼容。

7 . Brio 公司

Brio 公司的 Brio Enterprise ，是强大易用的商业智能（ BT ）工具，提供查询、 OLAP 分析和报告能力，支持多种语言。

为了帮助读者更好地了解 OLAP 市场状况，表 9-5 给出了不同供应商在 1995 年到 1999 年的 OLAP 市场份额。

表 9－5 OLAP 的市场份额表

	1999		1998		1997		1996		1995	
供应商	排名	市场/%	排名	市场/%	排名	市场/%	排名	市场/%	排名	市场/%
Hyperion Solution	1	23.0	1	28.7	1	24.7	—	—	—	—
Oracle	2	11.4	2	17.0	2	20.7	2	18.7	2	20.2
Cognos	3	11.1	3	9.6	3	10.8	4	9.0	4	5.0
Microstrategy	4	7.9	4	6.5	6	4.8	8	3.0	9	1.9
Microsoft	5	7.6	—	—	—	—	—	—	—	—
Business Objects	6	5.3	6	4.4	9	3.6	14	1.0	—	—
Comshare	7	3.2	5	4.8	5	7.5	3	11.8	3	16
Applix	8	3.1	10	2.5	11	2.5	10	1.7	10	1.4
IBM	9	3.0	13	1.9	—	—	—	—	—	—
Sterling Soft	10	2.8	9	2.9	13	1.9	13	1.4	11	0.9
PwC	11	2.5	12	2.1	9	2.7	—	—	—	—
SAS Institute	12	2.2	8	3.6	11	2.1	11	1.5	12	0.7
Seagate Software	13	1.7	7	2.9	7	4.1	7	4.2	6	4.7
Brio Technology	14	1.5	15	1.1	15	0.8	17	0.5	16	0.3
Pilot Software	15	1.4	11	2.1	8	3.9	6	4.9	5	4.9
Gentia Software	16	1.0	13	1.5	12	2.0	9	2.5	8	2.3
Informix	17	0.7	14	1.3	14	1.2	11	1.5	16	0.3

资料来源：2000 年关于 OLAP 市场的报告 [EB/OL]. http：//www. olapreport. com.

在 CRM 系统中， OLAP 主要应用于以下几个方面。①快速查询客户信息。在 OLAP 服务器建立了多维引擎之后，客户端就可以利用多维引擎强大的功能和接口对客户信息进行快速查询。②决策支持。例如，公司决策人员能够根据销售信息合理调整销售计划和政策，以得到最大利润的回报。③数据分析。通过 OLAP 特有的切片、转换、

旋转等操作对 CRM 中的数据进行分析，从而得到市场分析、销售分析、客户分析、荷包份额分析的结果。④实时、动态、直观地展示 CRM 中的客户数据。在 CRM 系统中应用了 OLAP 之后，客户可以直观地看到相关的客户数据。

本章案例

客户智能在商业银行中的应用分析

一、基于客户价值的客户分类

东南亚金融危机爆发以来，人们对银行体系的改革更加关注。商业银行改革有两件迫切的事情要做，一是建立科学的管理体系，其核心是规范流程、权责明确、管理科学；二是处理不良资产，提高资产质量。

１．基于客户价值的客户分类的意义

对客户进行科学的分类，是上述这两件事情的基础，是银行建立以客户为中心的经营模式的重要环节，帮助建立以科学的、系统的、客户的经营哲理去经营商业银行而不再是粗放式的、经验型的、狭隘的经营模式。今后，我国银行业对客户资源，特别是优质客户的争夺将会异常激烈。由于客户与客户价值的多样性，如何恰如其分地根据客户价值的大小进行客户分类，已成为我国商业银行制定适合自身特点的客户营销战略的一项刻不容缓的任务。合理的客户分类，是客户关系经济学的核心，有利于促使企业与客户之间建立起长期的学习型关系。在本案例所研究的客户智能体系中，客户价值是客户智能的理论基础之一。按照客户价值对客户进行分类，有利于识别出企业中高价值的客户，有利于根据客户对商业银行的价值差异而采取不同的挽留措施，有利于科学地对客户关系进行改进和优化，有利于提升企业的核心竞争力。

２．关注客户价值

由于受到企业目前所实施的会计体系等因素的制约，对忠诚客户的全部价值进行分析难度较大。因此，通过企业的业务系统来计算全部客户价值往往在操作上很难实现。同时，针对商业银行客户，从客户出发计算客户价值也存在一定的难度。但无论如何，科学的客户分类却是所有商业银行必须要做的事情。进行基于客户价值的客户分类的目的，就是将客户按客户价值分类，一方面判断客户是否具有支持价值，另一方面有利于按客户价值的大小分别预测客户忠诚度的大

小，进而采取不同的客户挽留措施，同时为客户风险分析提供数据来源和参考依据。在本案例中，使用客户关系价值来代表全部客户价值，它不再是仅关心单次交易的价值，而是延伸到整个客户生命周期。因此，客户关系价值更注重客户的未来，管理人员可以根据关系价值的大小来评价客户对商业银行的价值贡献。

３．分类目标

客户智能的动机之一，是兼顾企业的长期利益，从而对客户关系进行改进和优化。客户忠诚提升机制认为，提升客户忠诚的关键步骤之一就是客户分类；客户终身价值的研究认为，客户终身价值是对客户进行分类的主要参照依据。这样做的好处体现在：按照客户终身价值进行分类与排序，企业会发现不同客户对企业的价值贡献的大小，从而采取相应级别的客户挽留措施。例如，对金牌客户和一般客户，客户挽留措施会有所不同。

在实施基于客户价值的客户分类方法的银行中，不同银行进行客户价值分类的标准可能存在差异。在本案例中，基于客户价值的客户分类标准是：非常高、较高、一般、较低和非常低。

二、影响客户价值的指标体系

不同商业银行会有不同的客户分类指标体系，但这些指标的取舍往往靠专家经验和行业经验。与此相对，客户智能理论则追求基于客户价值的客户分类，其客户分类指标体系同样是影响客户价值大小的指标体系。工商企业类客户的价值评价，主要是从财务因素和非财务因素两个方面来进行的。其中，非财务因素主要指资信与经营管理等法人情况和市场状况。

三、分类客户的知识发现

利用神经网络可以设计和开发相应的客户分类算法，然后把该分类算法作为客户分类知识发现系统的数据挖掘算法，再辅助实现客户分类知识的生成，具体可使用 Visual C＋＋ 语言实现上述分类算法。经过编译后的程序可以作为应用程序内置在任何基于 RDBMS 的应用系统的中间层。

１．客户数据准备

建立一个高效的、实时的基于客户价值的客户分类体系，必须以面向业务的管理信息系统为支撑，即以客户智能系统中的事务处理部

分为支撑。在调研的商业银行中，计算机应用系统几乎涵盖了所有业务操作，人员素质较高，这些都是保证客户数据质量的前提。就已有的客户数据类型来看，基本上已经满足了客户数据仓库对源数据的要求，如数据的准确性、字段属性的明确性及数据库结构的规范性等。但是，这离建立面向客户分类的客户数据仓库还相距甚远，很多用来计算指标的源数据仍然比较缺乏——缺少许多事实数据和有关客户特征的数据。其实，这是大多数知识发现过程都会遇到的尴尬问题。

本案例在进行客户数据仓库的构建时，采用了关系数据库（称之为中央数据库）作为数据存储的主体，业务系统中的数据经过抽取、转换和清洗过程，被装载到该数据库中。在中央数据库中，存储的是一些有价值的、却未经过聚集整合的零散数据，无法用于分析。真正用于决策支持的数据，则存放在指标数据库或多维数据库中。这些数据是中央数据库中的数据经过数据建模过程生成的，每一个指标数据库都是一个面向特定业务主题的数据中心，即标准数据仓库模型中的数据集市。本案例中，基于客户价值的客户分类，可以作为客户数据仓库的一个主题域。

２．指标内容及计算

在客户分类数据挖掘算法中，存在一个归一过程（ procedure ）。所有指标的输入均被量化为（ 0 ， 1 ）之间的数值。所以，模型要求所有指标均是以数值的形式输入。在把业务系统的客户数据抽取到客户数据仓库的过程中，模型会要求完成指标的量化和计算。

３．客户知识发现系统

客户知识发现是一个有机的整体，各个部分之间有着密切的关系。其中，围绕某一客户知识发现任务的客户知识发现过程，就是客户知识发现系统。所有挖掘算法都是为某一个客户知识发现系统服务的。对客户知识发现系统进行研究，目的是为了建立科学的系统结构，便于知识发现算法的重用与嵌入，便于算法与系统其他模块的有机结合。本案例把基于客户价值的分类算法作为实现分类客户知识发现的一种算法，由客户知识发现系统来管理和使用。本案例选取了40 个商业银行的客户为原始数据进行分类算法的学习。经过多次训练，使系统误差控制在可以接受的范围之内。最后得出的分类模式在经过“模式表达与解释”之后，装载入客户知识库。

４．分类客户知识的表示和使用

客户智能系统的实现，会帮助该商业银行挖掘出与客户消费或偏

好有关的规律或模式，而这些规律或模式经过银行专家的解释，可以得出许多意想不到的、具有高价值的客户知识。例如，“如果某个客户经营状态良好，但资信记录不良，那么该客户的客户价值就低”等。这些客户知识可以直接被应用于已有和潜在客户的客户价值识别中，帮助商业银行制定个性化的营销策略，大大提高了该商业银行的工作成效。

◇本章小结◇

本章主要内容是客户信息的获取、分析、应用，因此应用层面的 CRM 是本章的基础。它是对客户互动的一个升华，也是 CRM 系统的重要内容。

本章首先介绍了客户数据、客户信息与客户知识的区别。当然，它们共同构成了一个独特的演进过程。由获取的客户数据，经过数据仓库的抽取、清洗等操作，形成了客户信息，再经过前端接口的数据挖掘和 OLAP 分析，形成了可视化的结果，呈现给决策者或专家。客户信息正是经过这样的淬炼，经过一系列在技术上息息相关、在逻辑上紧锣密鼓的过程，为决策的制定和预测等做出贡献。

这项工作涉及信息技术和 CRM 理念的结合。在理念上做好 CRM，就必然需要两个平台：客户互动平台（Customer Interaction Platform）和客户知识平台（Customer Knowledge Platform）。而信息技术与第二个平台的结合，就是本章着重描述的内容。但是，这种结合还在继续演进，如从关系型数据库到数据仓库、从 OLTP 到 OLAP 等。在这方面，两个引起较大关注的演进方向是客户智能和专家系统，有兴趣的读者可以加以关注。

关键概念

客户数据：对不同客户互动渠道中的客户行为的记录。

客户信息：由客户数据进化而来的、经过加工的客户数据。

客户知识：经过整理、分析并可以在组织内部形成共享的客户信息。

数据库：数据库是以某种文件结构存储的一系列信息表。

数据仓库：数据仓库是一种管理技术，旨在通过容易、合理和全面地信息管理，达到有效地支持决策的目的。

数据挖掘：是从大量数据中提取出可信、新颖、有效并能够被人理解的信息的高级处理过程。

知识发现：是从数据中发现有用知识的整个过程，而 DM 只是其中的一个阶段。

OLAP ：是一种软件技术，它使分析人员能够迅速地、一致地、交互地从各个方面观察信息，以达到深入理解数据的目的。

思考与练习题

1 ．试解释“麦凯伦悖论”，并指出企业应对策略。

2 ．试描述客户数据一客户信息一客户知识这一演进过程。

3 ．试比较多维数据库与 OLAP ，并指出其区别与联系。

4 ．找出几种数据挖掘工具，并用来解决一个实际问题。

5 ．客户智能的确切含义及其与数据仓库和数据挖掘的关系。

补充阅读材料

1 ． BERRY ， LINOFF ，数据挖掘技术：市场营销、销售与客户关系管理领域应用，别荣芳，尹静，邓六爱，译， 2 版，北京：机械工业出版社， 20006 ．

2 ．李雄飞，李军，数据挖掘与知识发现，北京：高等教育出版社， 20003 ．

3 ．贝尔森，史密斯 S ，西瑞林，构建面向 CRM 的数据挖掘应用，贺奇，译，北京：人民邮电出版社， 2001 ．

4 ．麦凯恩，信息大师：客户关系管理的秘密，姚志明，史莹如，译，上海：上海交通大学出版社， 2000 ．

5 ． HAN JTAWFI ， KAMBFR M ，数据挖掘概念与技术，范明，译，北京：机械工业出版社， 2000 ．

6 ．杨永恒，客户关系管理，沈阳：东北财经大学出版社， 2002 ．

第 10 章

网上客户关系管理

学习内容

10 ．1 因特网的革命性影响

10 ．2 客户关系管理与因特网

10 ．3 网上客户关系管理对企业运营产生的影响

本章案例

本章小结

关键概念

思考与练习题

企业自评练习

补充阅读材料

学习目标

随着因特网的出现与发展，客户关系管理也开始向网上客户关系管理发展。通过本章学习，要求了解网上客户关系管理出现和发展的背景，知道客户关系管理与网上客户关系管理的区别和联系，网上客户关系管理的特点和优点，以及网上客户关系管理对企业运营产生的影响。本章学习完毕后要求对网上客户管理的模式有初步了解。

随着因特网的出现与发展，企业、客户、供应商等行为模式也随之改变，客户关系管理也开始向网上客户关系管理发展。企业要在因特网时代获得更多的忠诚客户和获得长久的盈利，就需要了解网上客

户关系管理的内容、方法和对企业运营产生的各种影响，掌握网上客户关系管理技术。

10．1 因特网的革命性影响

因特网（又称互联网）将计算机与通信集成为独立的平台，使其成为全球可访问、统一的可用媒体。没有一项发明能像因特网那样对客户关系和企业如何做生意产生如此深刻的影响。网络的使用已经极大地改变了客户对于便捷、速度、价格、服务和可比较性的期望。因特网提供了一种全新的做生意的方式。

1．对客户的影响

越来越多的客户现在使用因特网来购物。在客户购买之前，他们会到网上去寻找关于产品、服务、成本和商品特征的信息。这越来越成为汽车购买者和其他大件商品的购买者的行为模式。这些购买者在购买之前通常会到网上去寻找零售价格、比较产品的优劣……因为因特网上不仅免费而且高质量的资源日益增多，客户可以比以往任何时候获取更多的信息。

2．对企业的影响

现在因特网对商务活动的影响无疑是非常巨大的，其中最大的变化是因特网对企业的全面渗透。即便是那些没有自己主页的企业，也会因为其客户使用因特网而受到影响，从而不得不改变自己的行为以适应现在“信息化”的客户。因特网为商业（交易）创造了更多新渠道，产生了新的营销模式，同时使得企业与供应商之间产生新的关系。通过应用因特网直接与浏览者联系将极大地增强全球的劳动力市场，使得企业可以了解、实施、评估、改善其工作，从而产生共同的、面向客户的战略，这是网上客户关系管理的目的。为了应对如此大的变化，企业必须重新考虑通过创造电子商务的战略来发展与客户的更紧密的关系，这种战略是建立在客户关系的基础上的。

3．对客户与企业关系的影响

通过因特网来和一个客户或者一个公司发生关系，一开始看起来似乎是违反了我们所知道的关于客户关系的一切。如果我们在不同的城市或者在地球的不同地方，仅仅通过网络上的接触，我们怎么才能和客户变得更亲密？我们怎样分享那些对于关系的构建十分重要的感情？对于大多数人和企业来说，通过像网络这样如此新型和多元化的媒介来构建客户信任和忠诚的想法，可能都是令其困惑的。然而，每

天都有越来越多的公司和个人成功地这么做了。

许多大型企业越来越多地把产品放到网上进行销售，许多生意根本就只存在于网络上，而且是全球性的，客户可能并不知道供应商身在何处，但这并不重要。许多以因特网为主的企业，特别是网络咨询公司，现在能够加强和客户之间的实时关系，而且大都通过基于网络的客户关系管理软件来实现。因此，因特网作为商务实现的一种途径，改变的可能仅仅是企业做生意的方式，而这种方式也在很大程度上会受传统环境下建立和维持与客户关系的原则所支配的。如果公司想在因特网上取得成功，就必须要同时加强在传统渠道中与客户真诚的关系。在因特网时代，建立客户关系的原则并没有什么不同，只有过程不同。我们仍然要为客户创造价值，要做任何有益于长期关系的事情。

资料卡：网络相关技术与 CRM

1 ．在因特网上，客户离竞争对手究竟有多远呢？对此有人形象地指出：网上客户与竞争对手只有“点一下鼠标”那么近。

2 ．麦肯锡（ Mckinsey & Company 、 ）的研究表明，在一个既定的因特网网站上，一个新客户在头 3 个月的平均消费额是 24 ．5 美元；而重复购买客户，每 3 个月的平均消费额是 52 ． 5 美元。

3 ． IT 研究公司 Gartner Group 估计，如果通过电话与客户进行联系的话，平均每个客户的成本是 5 ． 01 美元，但是如果通过因特网联系的话，成本将降低到 0 ． 25 ~ 3 ． 5 美元。

4 ． 70 %的重复购买是不经意间完成的，而不是因为忠诚。

5 ． 40 %的客户希望自己的邮件能在 6 小时内得到回复，而只有 12 %的网上零售点能够做到这些。

6 ．就忠诚水平而言，一个网站，只有 15 %的客户承认自己是忠于这个站点的。在那些曾遭遇过问题而不满的客户中，只有 6 %的客户对这个站点忠诚；而那些没有遭遇过问题的客户，对这个站点忠诚的比率是 19 %；在那些曾经遭遇过问题但得到妥善解决的客户中对这个站点忠诚的比率是 21 %。

10 ． 1 ． 1 客户购买方式的转变

根据中国互联网络信息中心（ CNNIC ）发布的《第十九次中国互联网络发展状况统计报告》显示，截至 2006 年 12 月 31 日，我国

网民人数达到 1 ． 37 亿，比 2005 年同期增加了 2600 万人，网民普及率首次突破 30 %。

另外，根据报告的热点数据分析，我国网上购物大军达到 2000 万人。易趣、淘宝、当当等购物网站的注册用户呈现出不断扩大的趋势，交易额逐年上涨，网上购物者 2005 年半年内累计购物金额达到 100 亿元。报告还首次统计了网民上网费用，结果显示 2005 年全国上网费用总规模已经超过 1000 亿元可见， 1 亿多网民， 6430 万宽带网民背后蕴涵着一个巨大的市场，能抓住网民需求的因特网商业应用，就可能产生非常可观的经济效益。据预计， 2006 年因特网个人消费规模将继续增长，达 2862 ． 27 亿元，增长率为 52 ． 5 %。因特网个人用户消费规模高速增长，为中国互联网产业发展奠定了更加坚实的用户基础， 2006 年中国互联网产业市场发展空间更加广阔。这一方面基于网民规模扩张与质量提高，另一方面也是网民消费理念趋于成熟的结果。商家可以最大限度地挖掘和满足宽带网络的价值。

因此，虽然我国的电子商务还处于起步阶段，但是企业都已经意识到了网络的巨大价值和潜力，因特网将成为未来商务的一个巨大平台，如何适应这一趋势，管理好客户关系，培育客户忠诚，是企业面临的一个巨大挑战。

10 ． 1 ． 2 在线客户群体的分析

下面是麦肯锡咨询公司在加拿大对在线客户进行的一项调查，虽然结果可能与我国的情况不尽相同，但是其对客户进行划分的思想，对中国的企业仍然是具有借鉴意义的。

麦肯锡咨询公司采取了对在线客户进行划分的做法，这种做法提供了一种理解不同种类客户的有效方法，使得公司能够分别满足不同客户的需要。他们把因特网的市场分为 6 类，分别叫做“简单者”、“冲浪者”、“交易者”、“联系者”、“常客”和“娱乐者”。这些在线客户的特征都列在表 10-1 中，其中还包括完全使用因特网的人数所占的百分比。

表 10－1　在线客户群体的分类

构　　成	占因特网百分比/%	小时/月	浏览的网页	购买百分比/%
简 单 者	29	7.1	1 021	87
冲 浪 者	8	30.2	4 852	71
交 易 者	8	8.3	1 295	64
联 系 者	36	5.7	791	42
常　　客	15	8.2	624	50
娱 乐 者	4	7.1	1 023	51
平　　均	—	9.8	1 398	61

资料来源：McKinsey Marketing Practice [EB/OL]. [2006－12－30]. http：// www. mckinsey. com. cn.

其中，“简单者”几乎没有花时间在网上，但是却占了网上交易的 50 %。他们在头脑中有明确的目的，想尽可能快速、简单地完成他们想做的事；他们是有经验的因特网使用者，他们希望因特网更便于使用；他们希望能够做到“终端 终端”的方便程度：容易找到和使用，可以随时使用，信息可信度高，并且容易得到回报。

“冲浪者”虽然只占一小部分，但是却有 32 %的时间花在网上。他们在网上飞快地浏览，每个网站都只是扫了一下而已。对于这类在线客户，企业需要用新鲜感和多样性才能把他们吸引过来。因此，企业面对的挑战是“怎样才能使他们停下脚步”。

“交易者”在网上只为了一个目的：获得现有的最好的交易。虽然他们只占使用者的一小部分，但是他们却占了网上交易的 52 %，而且也是价格在线、网上拍卖和网上报价等网站的主要使用者。他们是最典型的“价格购买者”，他们到处寻找最合适的价格，并且满足于寻找过程中的快乐。

“联系者”是因特网的新用户。他们只是在学习使用这个媒介，而且还努力找出网上有什么对他们有用，以及他们如何才能获得价值。当“联系者”使用因特网时，他们需要的往往是“反复地保证”或“交叉验证”。在传统营销渠道具有了品牌优势的企业，已经能够做到这一点。因此，主要品牌的拥有者在吸引这部分人到自己的网站浏览时，往往具有优势。不过，它们必须努力确保传统渠道和网络渠道所提供信息的一致性。

“常客”是习惯人群。他们浏览的网站可能最少，但是在每个网站上所花的时间可能最多。对于这类客户而言， 80 %的时间可能都花费在不到 10 个网站上，而且主要是有关新闻和金融网的。

“娱乐者”和常客一样，他们也不是特别喜欢冒险。他们甚至花更少的时间在网上，但是浏览了更多的网站，他们的注意力主要集中于

运动和娱乐网站。

诸如此类的研究似乎揭示了这样一个事实，那就是因特网的使用者描述了一种多样化的生活方式。显然，这是具有市场价值的。企业可以针对“以因特网为基础的客户划分”，开展大规模的网上营销活动，而费用却是如此低廉。伴随着网络营销和电子商务的发展，大企业所具有的资金优势、规模经济优势已经不复存在了，大企业与众多中小型企业之间的差距在这里被拉近了。因特网的利润在于客户不断购买和更高的平均交易量。因此，赢得客户群体中的某个特定的客户细分市场（呈现出忠诚的），可能要比简单地对待所有客户要收益更多。

10．1．3 以因特网技术为基础的关系

因特网技术使个人和组织能够与世界各地的其他人或组织更容易地交流，使生活变得更为节省且富有乐趣，使“祖父母”在地球的另一边看到刚刚出出生的“孙子或孙女”。这些技术也能够用来改变人们做生意的方式，改变提供产品和服务的方式，而且还可以改变人们的购物方式，并进而改变着客户、企业与上下游供应商之间的关系。

1．因特网技术的好处

（1）因特网技术可以使企业把力量集中在最有价值的客户身上

在 20 世纪 80 年代，自动提款机的出现，使银行业在过去 20 年里做生意的方式发生了巨大的变化，因为这种机器使客户可以几个月不需要走进银行。无疑，这就是技术得到完美运用的例证之一。在这种情况下，客户可以在任何时候、任何地方完成通常的银行交易。因此，银行不再需要那么多的员工在第一线为客户直接提供服务，从而更有可能把精力集中在“为那些最有价值的客户提供服务”方面。

（2）因特网能够使客户接触到他们需要的核心产品

因特网使企业能够改进对客户的服务。通过把客户转移到因特网上，企业可以节省许多费用，使操作更加方便。同时，也可以使客户对将要提供给他们的服务有更多的了解，有更多的选择，并使客户更容易从不同供应商那里买到合适的商品。因特网能以有效和及时的方式交付服务。也就是说，这种服务在技术上是有效的、及时的。简单而言，因特网由于自身的便利性和可获性而提升了自己的价值，是可以为客户提供更卓越的服务的，从而也进一步为企业创造出更高的利润。

（３）因特网使客户通与企业的多种接触而保持联系成为可能

企业要保证客户的每次体验都超出期望水平并非易事。客户与员工之间的互动、员工与供应商之间的协同等，都因为有了因特网而变得更加高效。可以毫不夸张地说，每次互动都是企业管理“关系”的良好机会。由于技术的不断发展，使企业可以在任何时候，通过任何渠道的任何接触点，同任何客户保持联系成为可能。要实现这些功能，就需要“应用集成”（如数据整合），从而确保对业务流程的“无缝支持”，实现可以跨越企业边界面向每个个体实现信息的实时传送、授权或联系。这样，无论在什么地方，企业都可以持续的监测、评估及改善整个流程。

２．因特网技术的缺点

为了充分利用因特网技术，在充分认识到因特网技术的好处的同时，管理人员也必须理解和承认因特网技术存在的潜在缺陷。

（１）因特网减少或排除了客户与员工之间的接触

因特网减少或排除了客户与员工之间的接触，从而在某种程度上隔离了公司和客户之间的面对面联系。也就是说，虽然因特网使客户可以在多种接触点之中选择与企业保持联系的方式，但总体而言，技术意味着效率的提高和机构的精简，企业不太可能像以前那样（在因特网广泛应用之前，员工与客户直接接触几乎是唯一的方式）使大量员工都直接与客户打交道。许多消费者觉得以技术为基础的关系冷淡且缺乏人性化。他们有可能会认为企业采取的各种高科技服务虽然更加方便，但他们却没有得到与所付出的花费相当的服务。一般而言，在和一个“真人”打交道时，消费者可以获得技术无法带来的某种安慰、满足或信任。因此，如果让客户完全通过技术同企业打交道的话，实际上是在排除人与人之间的直接接触和交流的机会。特别是在利用因特网同客户建立关系的早期阶段，许多企业可能是创造了相对负面的关系，而不是积极的关系。结果，在网上同客户建立了牢固和密切关系的组织非常少，并且彼此之间相距遥远。

（２）网上交易可能会缺乏人情味

与面对面交易相联系的感情，客户怎样被对待，或者是怎样和一个组织的代表进行交流，对于有效地管理客户是很关键的。然而，对因特网越来越多的依赖，可能意味着客户之间相互接触的社会因素已经在某种程度上被技术所取代了。而且，很多企业看起来并不承认在相互交往中这种感情的重要性。许多对“最好”网站的评估几乎完全是

建立在对网站“规范性”的评估基础之上，而且这种评价标准也被简单地移植到网上交易之中了。但是，只有“规范性”是不够的。客户关系不仅是规范的，而且也应该是富于感情的。许多使客户满意的东西，有时可能和我们通常所说的“规范性”没有什么必然联系。为了在因特网上取得成功，企业要做的应该超过可接受的“规范性”。从事网上业务的企业一般都能意识到，因特网强调的是服务的准确性、及时性和有效性，但许多人却在实践中忽视了这一点：那就是客户和员工的接触能够创造许多价值，有时甚至是不可替代的价值。在因特网所创造的现代社会里，企业要通过对自己的网页进行创造性的设计来弥补人与人接触的缺乏，同时也要创造出快速的反馈支持系统。

（３）利润空间变小

技术、消费者行为及商务模式的不断变化，导致在线交易不断完善。在“在线交易”的初期，就应改变或改善一些基本的消费者行为。消费者可以更加方便而快速地获取由因特网所提供的信息，因此可以比较方便地实现“比较购物”；消费者可以在非常短的时间内获取有关自己感兴趣的产品的大量信息，他们也可以查询到大量可能满足其需求的企业信息。因特网的实时性和对选择性不断增长的需求，使客户的忍耐程度不断降低；消费者可以选择质量、价格和服务更优的产品，这也导致消费者对企业的期望不断提升。类似地，企业的产品定价策略也不但要考虑本地区、同行业中的价格问题，而且也要在全球范围内（或跨地区）做出综合权衡，从而有可能使企业利润空间变小。

３．因特网技术带来的机会

基于因特网的商务（或电子商务）以令人吃惊的速度在蓬勃发展，这在几年前还是不敢想像的。企业的传统竞争优势可能正逐渐失去。在传统情况下，由于企业提供的产品比较好，也可能是由于地理上的便利性，或厂家提供更优惠的价格等，都可能成为企业的重要竞争优势。但这种传统优势，将由于技术变化而导致的游戏规则的改变而逐渐消失。

消费者与企业之间的互动，同两者之间的联系距离有着很大关系。随着电话的发明和普及，其运用范围逐渐扩大。人们一开始并不很清楚电话的价值，但到今天，对大多数企业来说，电话是非常重要的客户互动渠道。目前，几乎所有企业都有电话联系号码，在很多情况下往往发展成为非常复杂的呼叫中心。呼叫中心可以通过利用先进的技术设置路由和完善跟踪系统，从而优化处理消费者需求或咨询的能力。其中，变化最快的是互动渠道的电子化，如电子邮件、因特网

和无线方式等。随着消费者不断熟悉这些技术和对这些技术的依赖与偏好，它们作为商务交换媒介的可能性也不断增加，应用范围不断扩大，重要性日益提升。但同时，这些技术也为企业带来了额外的挑战。面对不断增加的复杂性，企业越早认识到这种变化，越早适应这种变化，转变原有的商业模式，就意味着在网络经济时代占了先机。综合来看，因特网所带来的变化和机会主要包括以下几个方面。

（1）供应链上游和下游范围的扩大带来了无限商机

供应链是围绕核心企业而形成的功能网络结构模式，它通过对信息流、物流和资金流的控制，从采购原材料开始，制成中间产品及最终产品，最后由销售网络把产品送到消费者手中，从而把供应商、制造商、分销商、零售商和最终用户连成一个有机的整体。因此，这是一个范围更广的企业结构模式，它包含所有加盟的节点企业，从原材料的供应开始，经过“链”中不同企业的制造加工、组装和分销等流程直到最终用户。正是从这个意义上说，供应链不仅是一条联结供应商到用户的物料链、信息链和资金链，而且也是一条价值增值链。

竞争优势可能来源于地理位置所带来的某种便利性或垄断性。经典经济理论指出，在不考虑其他因素的情况下，客户将会优先选择与其最近的企业发生交易行为。企业利用这一优势可以吸引本地客户，因为他们未必愿意到更远的地方（或企业）去寻求需求的满足。但是，随着因特网和全球快递业务的迅速增长，这个优势正逐渐消失。现在的客户可以在全球范围内寻找更好的商业机会，并且可以很快地使其需求得到满足。此时，最好的交易可能不是来自于街对面的企业，而是来自于大洋那边的企业。因特网的距离往往由鼠标点击来衡量，这种虚拟空间上的接近正促使企业在地理区域上的优势逐渐消失。对于客户（无论是单个的顾客还是客户企业）而言，完全可以受本地区或本国的地域限制，而在全世界范围内选择成本或者服务优质的企业作为供应商，从而进一步建立起竞争优势。

同样，随着因特网的发展，客户的范围也摆脱了地理位置的局限，摆脱了信息不对称的状态，他们不再由于信息的限制而被供应商锁定，客户通过因特网在全球范围内寻找质优价廉、服务优良的商品或供应商。与此相应，越来越多的企业建立了自己的网站，或者通过信息系统（如 ERP ）进行因特网采购、安排生产、计算库存或利用网上客户关系管理系统进行在线营销、销售和服务，以至于面向全球的客户进行商务活动。图 10-1 勾勒出供应链管理在因特网时代的新模式。随着供应链的上游和下游范围的扩大，即使那些刚刚创立的企业而言，也可实现规模的迅速扩张、品牌知名度的迅速扩大。显然，这在传统的商业模式下是很难实现的。

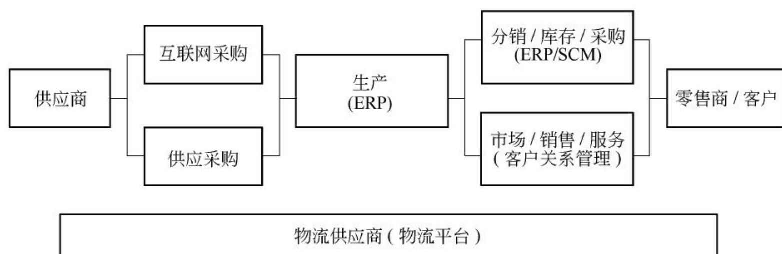


图 10－1　因特网时代的供应链管理

（２）规模经济优势弱化也带来了新的机遇

企业传统竞争优势的另一个特征就是“规模”，但这一点在新经济中也受到了影响甚至质疑。具有规模优势的企业或许更容易被公众所知晓，企业在产品价格方面的优势会推动企业继续利用规模经济性。此时，企业的规模越大，产品的价格就越有可能占据优势。但是，在网络经济的今天，这种优势正遭遇着严峻的挑战。因特网络的发展把供应方和需求方紧密地聚集在一起，使各种规模的企业都可以享受到网络经济所带来的好处。基于因特网的、动态的企业对企业（ B To B ）电子交易（电子商务）使供应方和需求方之间的互动成为可能，使不同产品之间的互动成为可能。这样，企业无须亲自构建和拥有全部资源或进行充满风险性的投资，也可能获取很多利润，进而产生新的竞争优势。

在传统的商业环境下，小型企业往往由于资源的限制，不可能进行大规模的营销活动。但比较而言，在新经济时代，企业要想宣传推广自己，规模并不一定是一个决定因素。如果能够熟练地应用因特网络，企业也可以给消费者留下深刻的印象，并使客户感觉企业实际的物理规模可能也要大得多。此外，因特网几乎已经覆盖了全球，这使得某个地区的小型企业对大型企业构成竞争威胁成为可能。

（３）一致的客户体验

客户关系管理的一个重要特征，就是创造一致的客户体验，即把企业与客户的关系看作是正在进行的、永远没有结束的“互动”，并使客户在互动的体验中获得优异的价值。客户无论是与企业员工之间的关系，如客户服务代表或销售人员，还是通过电话销售、直复营销信件和企业网站同企业之间所发生的关系，客户都希望能够在这种密切的关系中享受到“一致的体验”。但是，如果企业无法做到这一点，那么将会使自己在竞争中陷入被动。结果，一旦针对竞争对手发动价格

战和营销战役，其实际效果将会大打折扣，甚至功败垂成。在因特网时代，在客户与企业的接触过程中，可能会涉及普通员工、组织机构和具体的消费（或使用）情境。接触的对象不同，客户的感触可能也有所差异。由于企业员工未必对特定客户的“过去经历”形成完整的认识和理解，因而也就无法确定应该对该客户采取什么样的服务级别和实施什么样的相关策略。所以，确保企业所有员工行为的一致性，是一项很困难的工作，更不用说为客户提供有效的支持了。结果，企业根本无法保证自己的总体发展战略得以实现。正是从这个意义上讲，企业应该注意客户互动的每一个环节和每一种方式。

而基于因特网的网上客户关系管理则可以使客户有更多的方式与企业进行互动。在网络经济时代，客户比以前拥有更多的信息和选择机会，这就增加了客户的知情权；企业与客户的沟通也更为方便，从而在某种程度上提高了企业满足客户期望的能力。只要可以上网，通过浏览器，企业的任何一个员工都可以准确地识别客户的身份，了解客户的历史，并在此基础上为客户提供相应级别的服务。例如，某些企业规定要根据客户需要提供特殊服务，这无疑也提高了相关的服务成本。所以，企业必须制定相应的客户价值指标，在实施时密切关注不同类型客户的相应服务级别。无数成功企业的客户关系管理实践告诉我们，优秀的客户关系管理系统可以促使企业把重点集中在不满意的高价值客户身上，而不是已经满意或决定放弃的风险较低的高价值客户。通过网上客户关系管理，不论客户通过什么样的方式与企业进行互动，管理人员都有可能切实保证客户体验的一致性。

（4）由产品驱动向服务驱动转化

因特网技术所带来的更令人吃惊的变化，还来自于由产品驱动向服务驱动的转化。产品的生命周期越来越短，任何单个产品的优势生命周期也越来越短。由于因特网技术的迅猛发展，这种转变非常明显。一方面，许多产品都在朝大众化方向转变，另一方面，不少产品也开始向个性化方向转化。即使是非常精密、复杂、昂贵的机器设备，如喷气式飞机，也在发生变化，促使企业不得不重新进行反思。飞机制造商在选择供应商时是考虑 10 %的性能改进，还是资金成本的节约？由成本的降低所导致的改善是否可靠，还是要首先确保高质量？答案是不一定。在实际进行购买决策时，供应商到企业之间的关系——可靠的交货、服务、支持和灵活性的价值，可能比单独的产品特性更加重要，这在工业品领域更是如此。

无论产生怎样的变化，客户关系的重要性始终不会发生变化。随着某些传统竞争优势的不断弱化，客户关系在决定企业成败方面的重要性仍在不断提升。大部分企业无法阻挡技术前进的脚步，也无法控

制和把握竞争对手，但企业对客户关系的改善却是可以由自身加以控制的。许多成功的产品中心型企业（如 TBM 公司、通用电气公司、3M 公司、荷兰皇家壳牌公司和英特尔公司）原来一直都十分注重研究和开发、革新和最佳实践，现在也开始“伸出手臂”来争夺和挽留客户，了解客户，并努力与之建立起密切的联系。例如，零售企业德士高（ Tesco ）公司原来只注重每平方米的销售增长和利润增长，现在最关心的却是每位客户的利润增长。此外，也有不少新型企业基于因特网络而实现成长，如易趣（ eBay ）公司，它就像一个客户面对客户的拍卖场。类似地，有美国的 Buzzsaw ， com 和德国的 PKM ， com ，它们都为大量客户提供在线项目信息处理平台，致力于把每一位供应商推荐给客户，把每一位客户推荐给供应商。

（ 5 ）在更大的范围内实现了客户关系管理系统的集成

满足客户的期望，并不是一件很容易的事情。企业如何才能正确地实施客户关系管理呢？在早期，客户关系管理产品往往集中在自动化和成本节约方面，而且主要都集中在单个的、孤立的企业部门和企业职能上。“信息孤岛”使客户关系管理的效果十分有限，因为系统的功能并没有扩展到整个企业，更没有扩展到整条供应链。随着“套件”概念在客户关系管理系统中的引进，传统的客户互动角色——营销、销售及服务被集成到统一的系统之中。随着因特网的发展，客户关系管理技术在更大的范围内实现了系统集成，而且技术和维护更加简单，成本更加低廉，这就是基于因特网的客户关系管理（网上客户关系管理）。

与分别使用各个单独的、孤立的客户关系管理系统相比，网上客户关系管理系统集成的整体应用效果更好，企业的每位员工——甚至包括供应商与商业伙伴，都可以通过浏览器访问和使用企业的网上客户关系管理系统。之所以要充分利用各种新技术，主要是为了确保对客户体验产生影响的每位员工都能够及时地获取和应用有关客户及其价值和需求的相关信息，从而确保客户企业能够顺利进行。不过，这也给企业提出了更高的要求。为了更好地发挥网上客户关系管理系统的作用，企业必须创建基于客户体验的业务流程并进行整合。对于使用某些新技术，如无线 PDA 或手机的用户和客户而言，即使在移动状态下也可以及时地访问企业的网上客户关系管理系统。

优秀的网上客户关系管理系统应该是集成的、智能的和便捷的。集成的网上客户关系管理使得整个企业的目标一致，努力使服务结果超出客户的期望值；智能的网上客户关系管理使企业可以正确地判断自己的客户群，从而不断优化企业系统，以便满足其需求；便捷的网上客户关系管理除了应用相应技术以外，如存在的因特网应用，也使

得与企业相关的各种关系，如客户、雇员和供应商等可以在任何场合方便地访问相关内容，并进行分析和判断。总之，如果能做到这一点，应该说，该企业的网上客户关系管理是比较成功的。此外，客户关系管理的系统集成，还可以使客户满意度不断增强，最终实现客户资产的最大化，塑造起可持续的竞争优势，从而促使企业不断成长、利润不断增加。

10．2 客户关系管理与因特网

随着因特网技术的发展，客户关系管理（ CRM ）也进入了新的发展阶段。网上客户关系管理（ e-CRM ）是基于因特网网站的客户关系管理系统。通过因特网等网络接触方式，网上客户关系管理集成和简化了业务流程，使企业同客户之间自动化的、快捷的沟通成为可能。对于客户而言，完全集成化的网上客户关系管理系统可以提供快速、自动化、全天候的在线服务。对于服务提供商来讲，网上客户关系管理将前台办公系统、后台办公系统和跨部门的业务活动整合起来，有效地实现了企业在网络环境中的集成与统一。

10．2．1 客户关系管理与网上客户关系管理

就其实质而言，网上客户关系管理就是在线客户关系管理，但这未必就意味着系统本身和管理流程都发生了根本性的变化。可以说，客户关系管理系统及客户关系管理流程本身，构成了网上客户关系管理的起点。然而，为什么要转向在线客户关系管理而不是延续传统客户关系管理（我们把基于客户／服务器方式的客户关系管理称为传统方式）？这是因为因特网将会成为未来商务的主要通道，这就是转向网上客户关系管理的原因所在。目前，对于网上客户关系管理的定义还没有达成明确的共识。但是，无论是专家，还是企业客户，它们都对网上客户关系管理的本质基本达成了一致意见：网上客户关系管理是基于因特网和面向客户的。

严格地讲，网上客户关系管理是客户关系管理的一个子集。技术、客户数据、客户互动和客户价值对于客户关系管理和网上客户关系管理都是十分关键的。从本质上来说，网上客户关系管理与客户关系管理的区别在于：网上客户关系管理可以通过各种电子化接触方式来实现实时的客户互动；网上客户关系管理可以通过因特网为客户提供实时的服务，同时客户也可以通过在线的方式实时地获取自助服务。这些都使网上客户关系管理和一般的客户关系管理所面临的问题、方法、技术及体系结构存在着很大差异。诸如此类的差异产生的真正原因，首先来自于技术和体系结构的不同，其次与客户的互动性和客户的自助服务能力等因素也密切相关。

客户关系管理和网上客户关系管理的共同点在于：客户关系管理和网上客户关系管理的技术基础，都需要有关客户数据捕获、存储、清理和分配的知识来支持。但不同的是，网上客户关系管理所实现的客户数据捕获，可能主要来源于网站，而不是一个商店。其实，网上客户关系管理与一般客户关系管理在理念、方法、系统和流程方面的差异应该说是很小的，但由于通信媒介的不同，两者的体系结构与信息技术（ IT ）基础还是存在着一定差异的。

对于网上客户关系管理而言，其价值主要来自于客户在因特网上的“完美体验”，客户可以直接访问相关界面。而在一般的客户关系管理中，客户一般无法直接访问相关界面或职能。另外，一般的客户关系管理所提供的工具，更多是针对与客户有关的部门或独立员工而设计的，而不是针对客户并直接为实现客户职能、营销和服务智能而设计的。与此相对，网上客户关系管理的所有职能，则都是基于因特网重新设计的，是针对客户的。同时，网上客户关系管理是基于因特网的客户关系管理应用，它包括自助服务知识库、自动电子邮件应答、个性化的网站内容、在线产品捆绑和价格等。此外，网上客户关系管理使因特网用户可以利用自己所偏爱的沟通渠道同企业进行互动，从而使企业可以利用信息技术来取代昂贵的客户服务代理。这样，企业既可以极大地提高效率，也可以大大提高客户满意度，降低服务成本。

不过，从某种意义上讲，网上客户关系管理战略也是一把双刃剑，它也可能导致客户满意度的降低。如果客户基于电子渠道的互动并没有被无缝整合到传统渠道之中，客户可能会产生很强的挫折感或失望感。同时，如果提供给客户的内容并没有经过整合，客户可能也不会满意。更为甚者，出于信任和情感等方面的考虑，中国的一些顾客可能更偏好同“有生机”的服务人员打交道，而不是“冷冰冰”的机器或网络。因此，网上客户关系管理必须与一般的客户关系管理紧密整合，否则它可能带来负面影响，至少其预期的效用可能会得不到充分的展现。

10 ． 2 ． 2 网上客户关系管理的特点

由于“ COM ”型企业的“风风雨雨”和因特网的普及，人们对网络早已不再陌生。对大多数人来说，免费的因特网邮件系统可能是接触到的最早的因特网应用系统。通过因特网邮件系统，无论在哪里，都能够收发邮件，所需要的客户端只是随处可见的浏览器而已。与此类似，基于因特网的客户关系管理客户，无论身处何处，通过浏览器都能使用客户关系管理系统，实时地获取信息并处理事务。

这里需要强调指出的是，那些可以用于因特网的应用软件和百分之百基于因特网的应用软件是有区别的。从商业的角度来说，这两者的区别主要表现在以下方面。

１．使用简便程度不同

可用于因特网的应用软件要在每一台计算机上安装客户端软件，用户才能使用系统；如果软件需要升级，还需要额外的工作量；并且每增加一个新客户，都需要再一次安装。比较而言，在百分之百基于因特网软件中，用户可以通过浏览器来使用系统和升级软件。这意味着用户可以在任何一台可以“上网”（即接人因特网）的计算机上使用它，这也意味着可以在家中、在办公室或路上使用它，而不需要下载特殊的软件。

２． ASP 环境下应用可操作性不同

大多数可用于因特网的应用软件，都不是为 ASP （ Application Service Provider ，应用服务提供商）环境设计的，这就决定了它使用网络资源的方式是特殊性的、不一样的，而且不能完全通过因特网来加以使用。 ASP 模型之所以会流行，是因为它往往只需要很少的人员来运行和维护，而且实施起来时间很短。

在实践中，为了进一步澄清和理解二者的区别，有必要进一步识别出基于因特网的应用软件的典型特征。概括而言，一个真正基于因特网的应用软件应该具备如下典型特征：①一台软件服务器管理着所有的业务流程，而且开始设计时就是这样；②用户界面简化，通过浏览器进行浏览，只需要下载很少的 HTML 和有限的 JavaScript ，只在极少的情况下才需要将 Java Applets 或 ActiveX 下载到浏览器上；③具备浏览器／客户端系统的完整特征，而不是仅具备其中的一些特征。性能良好的用户界面，可以与用户进行有效的交流，而不需要等待屏幕刷新。

当前，有很多完全基于因特网的客户关系管理应用软件，如 Applix 的 iEnterprise 套件可以通过 Java applet 或者 Dynamic HTML 和 Active Server Pages 来加以使用。通过因特网， Applix 可以在客户端提供所有的应用功能，如市场和销售管理、服务管理、培训管理、内部服务管理和资产管理等。

10 ．２ ．３ 网上客户关系管理的优点

100 %基于因特网的客户关系管理应用软件是一场巨大的变革，

它可以为客户带来巨大的商业利益，其显著优点可以概括如下。

1 ．降低管理成本

通过集中软件的实施和维护，可以节约时间和资金，降低管理成本。在基于因特网的软件系统中，软件是在中央服务器上实施和维护的，而不是在最终用户的个人计算机（ PC ）和移动设备上。客户端只是一个 HTML 的用户界面，通过像“ TE ”这样的标准浏览器就可以浏览。由于在客户端无须安装和运行软件， IT 工作人员一般只需要在中央服务器上安装和维护软件就可以了，而不需要在众多的终端个人计算机和移动设备上去安装和修改软件。在中央服务器上，一旦软件的安装和客户化工作完成了，给最终用户使用会是一件非常容易的事情。因此，它大大节约了 IT 人员的工作时间和资金成本。在这一方面，有兴趣的读者可以设想一下：在运行没有基于因特网的客户关系管理系统的情况下，如果要对由世界各地的 1000 名员工使用的销售自动化系统进行升级需要多少时间？假设每个人的安装和测试时间都是半个小时，这就意味着 TT 部门要花费 500 个小时，销售人员也要花同样的时间。在升级过程中，新服务器软件与旧客户端软件也会存在潜在的问题，这无疑也会造成一定的损失。而如果这个系统是基于因特网的，那么只需要利用周末的时间在中央服务器上进行一次升级就可以了。到了星期一的时候，销售人员就可以开始使用新版本的软件了，而不需要在他们的个人计算机上做任何修改。

2 ．增强与其他应用软件之间的“对接”

基于因特网结构的另一个优势是：与其他软件的集成度大大提高。由于基于因特网的应用软件只在中央服务器上安装，因此所有其他应用软件都可以直接集成在应用服务器上。显然，这要比在成百上千的机器上实现集成要容易得多。在大多数企业中，可能都要集成许多完全不同的应用软件。这时，集中的、基于因特网的应用集成优势就体现出来了。由此所获得的收益，不仅包括 IT 人员时间和成本的节约，而且还可以通过更有效率的集成来提高软件的应用价值。并且，应用软件还可以根据用户所使用的设备的差异而采用不同格式发送信息。例如，用户从网络电话发送和接受信息，与从办公室的 PC 上发送和接受信息是不同的。因此，它的优势就在于可以让人们在自己所处的任何地方都得到所需要的个性化信息。从更深层面来说，由于不同用户、渠道和设备都不需要进行软件安装，所以企业的关系网络可以更加快速地发展，而随着这种关系网络的发展，企业的收入也就会不断增长。

3 ．无所不在的用户

基于因特网的软件界面是简单的、通过浏览器可以观看的因特网页面，这使得凡是可以接触到因特网的人都可以便利地加以使用。其中，这类人可以是一个新的合作伙伴的 15000 名用户，也可以是成百上千个不同合作伙伴的 100000 个用户，也可以是一个新员工，或是一家供应商。任何可以接触到网络的人，都可以通过基于因特网的软件与企业建立起某种联系。这样，即使员工不在办公室的时候，他照样可以加以利用。类似地，在国外的合作伙伴或供应商，也可以方便地加以使用。在这一方面，一个具体的例子就是合作伙伴关系管理：这些最终用户可能包括企业之外的、成千上万的合作伙伴。实际上，人们简直无法想像怎样在很短的时间内同时给这些合作伙伴每人安装一套软件。此外，企业还可以从大量的事务处理中获益，包括可以促进交流、增强合作和提高效率。这些都推动了新型商业应用的发展，如客户自助服务、合作伙伴管理和 B to B 商务等。

4 ．易于使用并节约培训成本

由于人们已经普遍具备与“因特网站”互动的丰富经验，这就使得基于因特网的软件非常容易使用。事实上，现在已经意识到，对用户来说，基于客户端／服务器（ C ／ S ）结构的企业资源计划（ ERP ）系统和销售自动化（ SFA ）系统是非常复杂的。之所以如此，是因为用户界面由多重的 C ／ S 窗口组成，操作起来比较复杂。比较而言，如果采用浏览器方式，软件使用起来就会比较方便，而且用户也很容易接受这种容易使用的软件，从而为企业节约了大量用户培训成本，消除了“上了系统”却无人使用的风险。

5 ．在客户端硬件上的投入较少

基于因特网的应用，对客户端的要求没有 C ／ Ss 结构那么高。由于不需要在客户端运行软件，也就不需要对硬件进行升级。这样，企业就不需要花费大量的资金和人力用于硬件升级。

6 ．程序缺陷少、系统快速稳定

由于大多数基于因特网的顾客关系管理应用软件都是用 Java 之类的工具开发的，程序员发生错误的机会比较小，软件比较稳定。除此之外，基于因特网的软件处理事务的时间一般较短，速度也较快。

10 ． 2 ． 4 客户关系管理应用的 ASP 模式

1 ．客户关系管理应用的 ASP 模式定义

ASP （ Appllcation service Provider ，应用服务提供商）通常是一些第三方的服务企业，它们在远程的主机上建设、管理和维护应用程序，然后通过广域网络，向远端的客户提供系统的应用。 ASP 的客户不需要自己的硬件和软件服务器系统，只需在客户端付出一定的租金就可以使用系统。由于因特网技术和应用的大行其道，越来越多的软件可以用于 ASP 模式。 www ， salesforce ， com 和 www ， upshot ， com 这两个站点都提供客户关系管理的 ASP ，而 Saleforce ． com 是基于因特网的客户关系管理解决方案，用户通过它可以设计自己的模板，所有的战略和报告都不需要技术支持，使用容易且成本较低。

2 ． ASP 模式的可行性

如果企业能够采用 Java 即买即用（ Out of Box ）程序模式让客户直接购买使用标准化的产品，那么 ASP 市场将会取得极大的成功。但在现实中，客户经常需要完成大量的、基于客户个性化需求的定制化工作，而 ASP 的最大敌人就客户个性化需求的定制化，基于客户个性化需求的定制化将决定项目是否会成功。如果企业决定实施一个客户关系管理项目，那么就必须对本企业的流程进行调整，以适应客户关系管理的需要。在这种情况下，真正把该企业与其他企业区分开来的，往往并不是业务流程，而是它们接受客户关系管理观念的程度。在实施客户关系管理项目时，企业必须首先吸收本行业的最佳实践，对现有管理状况进行改进或再造，即实施基于客户个性化需求的定制化。有时，企业甚至也需要对软件进行诸如此类的定制化改进。

一般而言，在下列情况下， ASP 战略可能是不适合的：①如果你正在寻找一个覆盖与用户接触的各个阶段的完整的解决方案或者需要的功能十分复杂， ASP 不合适；②如果与其他现存系统集成是一个关键问题， ASP 不合适；③如果所处行业或自己的公司有特殊需求， ASP 不合适。比较而言，在下列条件下， ASP 战略通常都是可行的：①在 ASP 模式下，客户关系管理的 SFA 等应用可快速投入使用；②保持 ASP 方式的简单性，那些小型的科技公司可以提供 ASP 应用，这对他们很有吸引力；③针对不同的行业，提供它们所需要的 ASSP 方式。

当然， ASP 也有一些负面因素，如 ASP 方式总会有停机时间、网络瘫痪时间或服务供应商有破产的危险等。

3 ． ASP 模式的安全性

有人认为，比起将客户关系管理应用系统放在企业内部这种方式

而言，ASP 的方式可能不那么安全。初看起来，这似乎很有道理。但实际上，通过 ASP 方式和由企业的 IT 部门维护系统，二者在安全上的区别并不大。这是因为：除了大家很容易想到的信息被盗之外，信息系统的安全还包括室内的安全性（包括偷窃、失火、水灾或环境污染等）、数据库和应用软件的安全性、网络的安全性（防火墙和机密技术）和恢复技术（如备份和冗余）等多种因素。提供 ASP 服务的企业，通常都拥有用于维护数据中心安全的专业措施，而且也有网络安全方面的专家，它们在这些方面做得一般都很好。这样，在有了 ASP 服务之后，IT 部门可以有更多时间同业务经理和企业内部的其他员工一起探讨公司的战略计划，而不再忙于提供一般性的、低价值的服务。据调查，有超过 90 %的客户信息失窃事件是那些对企业不满或离开企业的员工做的。这样，如果把它外包出去，反而会更安全一些。另外，行业间谍也是存在的，企业的竞争对手也可能会雇佣黑客入侵其他企业的内部客户关系管理系统。从这些方面来看，对于中小型企业来说，ASP 方式可以提高客户关系管理应用的安全性，最大化客户关系管理系统的投资收益。

4．呼叫中心外包

呼叫中心（Call Center）是以电话作为主要接人手段，结合传真、电子邮件、因特网等接入方式，快速、正确、亲切且友好地完成大规模信息分配和业务处理的客户服务中心。实际上，这是一种基于计算机与电话集成，充分集成通信网、计算机网和信息领域的多项技术，并与企业连为一体的、完整的综合信息服务系统。使用呼叫中心往往可以高质量、高效率、全方位地为用户提供多种服务，从而帮助企业在实现成本最小化和利润最大化之间取得平衡。同时，呼叫中心也是客户关系管理的一个核心要素，它同研发和销售一样，是企业活动的重要组成部分。这样，呼叫中心外包，就意味着企业委托第三方去管理呼叫中心这个重要的客户联系途径。一般而言，呼叫中心外包存在下列好处。

（1）专门化

优秀的呼叫中心提供商，可以提供一个完整的客户服务解决方案，如可定制化的客户关系管理界面、训练有素的客户服务代表、后台办公技术、数据管理技术、各种报表和信息管理专业人员等。

（2）变通性

许多企业在实施自己的客户服务中心时，都会选择外包一定量的接人呼叫。如果管理得当，这可以为接人呼叫的高峰和低谷的需求提

供很大的变通性。另一方面，企业也可以通过为客户提供直接服务而获取第一手的信息。

（ 3 ）节约成本

呼叫中心通常在价格上进行竞争，规模大的呼叫中心可以降低每个客户的平均服务成本。呼叫中心的提供商，也可以是客户关系管理的 ASP 厂商，这样可使系统实施和集成客户关系管理的费用大大降低。

（ 4 ）企业可以集中管理自己的核心业务

通过将客户服务外包，公司可以集中自己的有限资源来处理核心的业务，如产品开发、市场开拓、研发等。当然，如果公司的业务主要是为客户提供直接的服务，那么就需要自己维护内部的接触中心。

不过，与此形成对照的是，呼叫中心外包也可能存在以下的不利因素。

1 ）失去控制

通过外包，企业把处理“客户体验”的职责交给了其他公司，然后根据处理的事务量进行结算。很多外包提供商会像处理简单的交易一样去处理与客户的交流，以致于企业可能根本无法保证与客户交流的“质量”。另外，实施业务外包的企业在业务外包的同时实际上也丧失了与客户的交流所能产生的交叉销售或搜集信息的机会。此时，企业就必须设法与外包商达成共识，让它们不断提供与客户接触所获得的、有关客户体验的信息。

2 ）内外呼叫中心的集成性

如果企业同时使用内部的呼叫中心和外包的呼叫中心，就产生了两个呼叫中心的联通、集成和协调问题。理想的情况是：确保这两部分犹如一个整体而展开运作。这意味着，两个呼叫中心的服务代表都可以实时地获取相同的客户信息和历史记录，客户可以在任意时间同任何一个中心的服务代表交流，并且得到一样的服务质量。这听起来似乎很简单，但实施起来却很有难度。比较好的一种方法是：与 ASP 的客户进行接触和沟通，听取他们的经历和意见。

在面对企业的时候， ASP 提供商经常会说，将呼叫中心的活动外包给他们，企业可以关注于自己的核心业务。从理论上来说，企业可以自己完成那些高价值客户的呼叫中心工作和呼叫中心的高价值工

作，而把其余的都外包出去。如果把呼叫中心看作是一个成本中心，而且外包的确可以节约成本的话，就可以进行外包。相对而言，对于那些能够给企业带来竞争战略优势的方面，则不适合外包。在这个时候，至少呼叫中心的代表应该是本企业的员工。如果企业没有足够的人员和预算，也不想在这方面花费太多的时间和精力，一个可行的选择是将其外包出去。但如果资金不是问题，而且客户关系非常重要的话，还是由企业自己管理比较好。因此，许多企业目前通常采取一种比较稳妥的做法，那就是把一部分呼叫业务外包出去，留下一些重要的呼叫业务由企业自己来完成。这种折中的处理方式，可以较快地把呼叫中心建立起来。在下班、休假或呼叫量超过企业的呼叫中心的处理能力时，可以由 ASP 提供商提供相应的服务。

除此之外，还有一种处理方式，就是租用 ASP 的设备和系统，由企业自己招聘和管理“服务代表”，从而保持了外包服务的一些优点，如地点的便利、优秀的软件系统和容量大等。这样做的好处是：即使更换了外包服务商，企业已拥有的客户知识仍然能够为自己所拥有，而不是留给了外包服务商。当然，在转换服务商的时候，可能仍然会存在一些困难。例如，如何将客户知识和客户互动信息从“一个呼叫中心提供商的客户关系管理”转移到“另一个提供商的客户关系管理”，等等。

5 ．如何同 ASP 提供商进行合作

如果企业要决定采取 ASP 方式进行客户关系管理的话，那么首先就要对 ASP 提供商进行全面考核，与它们的客户进行联络，通过企业自己的员工来测试系统，在服务质量和时间等方面获得相应的保证。如果企业想通过利用呼叫中心来提供高质量的服务和提升自己的品牌，但自己却又没有这方面的经验，就可以去寻找 ASP 服务商，把呼叫中心外包出去。毕竟，从头构建呼叫中心是很困难的事情，而呼叫中心的 ASP 服务商在这方面却有许多专家，可以满足企业对呼叫中心的质量要求。不过，在寻找 ASP 提供商和具体合作的过程中，企业还是要特别注意以下两个方面。一方面是，睁大自己的眼睛，选择所需要的合适的外包商，努力获得与自己的付出相适应的服务。为此，可以考虑与外包商签订合同，根据他们的表现来付款，并使付款金额和付款时间同客户满意度与实际销售额等标准联系起来。这样做的好处，除了约束外包合作伙伴外，也可以使企业和外包合作伙伴保持思维和行动上的一致性。另一方面，在把呼叫中心外包之后，不要放弃自己的职责，要对服务代表进行高质量的培训和管理，及时提供相关的资料、知识和提出要求，使呼叫中心能够与客户或潜在客户进行良好的沟通。

10 ．3 网上客户关系管理对企业运营产生的影响

面对用因特网和移动通信科技武装起来的客户，企业原有的经营模式和传统的消费关系到了该进行改变的时候了。实施网上客户关系管理，势在必行。

10 ．3 ．1 通过网上客户关系管理构建企业门户

门户（ Portal ）是基于因特网的通信和客户活动的人口。优秀的客户关系管理门户可以把所有的相关客户信息，以某种格式整合到统一的应用和数据库之中，能够及时有效地提供经过定制化的个性化的信息。一般而言，理想的门户并不只是提供对客户数据的访问服务，而且还可以针对不同客户提供经过加工的知识库，提供精选的因特网内容、第三方应用、相关材料及详细的客户信息。在面对客户时，企业可以利用这些信息来改善对客户（无论是消费者还是组织）及其需求的了解。

1 ．门户的定义

门户是一系列服务的人口，或者在某种程度上称之为社区。门户一般位于因特网服务器的中心，连接多种信息和互动资源，同时也可以根据进入的用户不同，提供不同的个性化内容和个性化服务。个性化可以通过口令和用户身份识别码（ ID ）来实现；不同用户对信息、偏好及服务的需求都不一样，这就在很大程度上加强了浏览者的控制权，每个人都可以个性化地利用门户。商品、服务与信息的收集都是统一的，可以通过门户后方的多种服务器进行访问。这样，许多用户都可以各取所需，同时也具有相应的工作流和安全性。门户建设产品的最好例子，就是 Plum 、 Tree 软件公司于 2000 年底发布的 Corporate portal4 ．0 工具。 Plum Tree 的工具可与分散在多个地方的门户插件相互连接。通过允许门户用户访问多个门户，可以增加对商品、服务、信息和社区的选择性，从而大大增强了门户的功能。

在实践中，要成功制定和实施网上客户关系管理的门户战略，往往需要注意以下几点。

①系统的体系结构应该围绕客户，而不是围绕着具体的工作职能进行设计。在客户方的应用中心，无论是谁在浏览、使用和分享信息，企业都应该努力实现客户互动的无缝过程。

②只在某个部门或业务单位开发的客户关系管理门户解决方案不能被应用于整个企业范围，而且每一位前台办公雇员都应该能够访问

关键客户数据和相应的知识库。

③通过极大地减少系统实施和管理时间来建立基于因特网的门户系统，可以节省大量的成本，但这仍然需要相应的客户／服务器技术。

④不同用户往往需要不同类型的信息，所以必须为每个人定制相应的内容和结构。管理人员可以把使用者分成三大类——客户、雇员和合作伙伴，并进一步细分为部门、分公司、工作职能，即分解到独立的个体。这样，每个与企业门户系统互动的客户，都可以在合适的时间、合适的地方，以合适的格式及时有效地查询到合适的信息。

２．各种门户的主要功能

如前所述，根据用户的不同需要，企业通常可以把门户的使用者分为客户、雇员和合作伙伴，并为他们量身定做不同的门户内容，以便满足他们的不同需求。表 10-2 、表 10-3 和表 10-4 分别列出了针对不同对象的门户所应该提供的主要功能。

表 10－2　客户门户提供的主要功能

在线目录	提供客户需要的所有相关信息，帮助客户研究产品
线索捕捉及分析	捕捉网站上的潜在信息，判断信息可用性
在线调研	收集偏好信息，可以用于对一些期望值作判断
自动应答	对于潜在顾客和客户的、由电子邮件或传真等产生的相关申请可以实现自动应答
电子邮件营销	在潜在客户的统计分析信息的基础上，提供个性化的电子邮件信息
在线产品配置	允许客户设计和配置产品，以满足其个性化需求
在线订购处理	利用在线交易生成的相应信息，使其对销售和服务雇员有用，用以交叉销售和促进客户服务
在线服务	允许客户通过因特网提交和跟踪服务，以支持发生的事件
统计信息管理	允许客户更新他们自己的统计信息
产品注册	允许客户快捷地、方便地在线注册产品

表 10－3　雇员门户提供的主要功能

销售	可以浏览有关“财与物”的完整历史，管理销售渠道和机会，预测交易，浏览盈亏数据等
营销	可以创建客户和潜在客户列表，指导营销战役，利用传真和电子邮件等识别与管理“线索”
客户服务	可以处理服务咨询、无缝管理服务团队和监测客户满意度等
相关因特网内容	连接到因特网站点，直接整合到相关入口，使雇员可以直接访问企业的统计资料、股票信息、竞争研究、地图和销售指导等
第三方应用	整合到单个接口。这样，雇员就不用打开和关闭多个应用来访问及获取所需要的信息

表 10－4　合作伙伴门户提供的主要功能

协作销售	允许合作伙伴变成销售队伍的虚拟成员
线索进入	向合作伙伴收集详细的关于销售机会的信息
渠道管理	管理和监视渠道销售过程，用以改善计划和预测
协作电子交易	通过合作伙伴和渠道伙伴销售本企业的产品和服务，争取利润，获得折扣价或额外帮助
在线交易实现	允许合作伙伴从因特网上订购、销售和间接营销
在线产品配置	授权合作伙伴为客户在线配置客户产品
在线订购处理	允许合作伙伴通过因特网方便地进行订购
协作服务	允许合作伙伴利用因特网和电子邮件等方式解决客户的问题

10．3．2 网上客户关系管理对商业模式的影响

随着信息技术的发展、客户角色与期望的变化，企业的经营模式也在发生变化。综合来看，因特网对企业经营模式的影响主要体现在以下几个方面。

1．及时提供信息

伴随着网络的日益普及，客户可以透过网络轻易地获取各种基本的产品资讯、价格、资料和客户服务，客户拥有着更多的产品与服务选择。因此，客户往往能够很清楚地了解到自己能够买到什么、在哪里能够买到、多长时间才能买到等。所以，客户希望经销商、零售商和制造厂商能够密切地配合，以便向客户提供有关产品信息、规格与技术支持等方面的信息和相应的解决方案。这就意味着制造商需要尽量完善自己的产品信息，以便可以为客户提供购前的技术支持，帮助客户下决心进行购买，提供强大售后的技术支持、维修和产品升级等。否则，客户可能会很快选择离开，转向另外一家企业。并且，这些信息不仅需要在制造商的产品目录或网站上提供，而且还需要在那些经销商、零售商、代理商和商业中心提供。此外，在发生失误时，客户往往希望并要求把问题或缺陷及时公开，试图隐藏、拖延公布坏消息和不及时地采取补救措施的企业，会发现客户永远不会原谅他们。

2．过程透明

客户已经不愿接受看不到的商业过程，他们希望可以随时了解每个环节的进展情况。许多制造商都把装配线转包给其他企业。例如，一款新型的诺基亚手机可能由 200 多个分装厂和配件供应商制造而成。其中，每一家供应商都向自己的客户企业提供整机中很小的一部分元件。而且，为了能减少风险与合理布局，制造过程也往往分布在世界各地。过去负责推出某一产品的经理可以依靠电话、电子邮件和

传真去了解与之有关的加工过程，而今天却可以依靠网上客户关系管理（电子信息）将每个加工环节紧密地联结在一起。同时，物流过程也需要一定的透明度。无论使用汽车、火车、船舶，还是选择飞机运输，客户都需要及时了解每件被运输的货物在某一时刻具体在哪里。因此，每件货物在路运、海运或空运的每一个环节都应该详细地记录货物在何时、何地，客户在需要的时候都能够确切地知道货物运输的进展情况，并且可以在中途直接介入，以便对整个过程的每一个环节进行调整。

此外，对于负责为制造商和零售商配送货物的企业而言，他们也需要为每一个人或客户企业提供完美的服务。他们接受订单，回答客户对产品的提问，按要求安排货物、期货、包装、运输，预先通知客户进展情况，并且处理退货和退款。一句话，在每一个步骤，客户和供应商都需要随时了解有关的进情况。

３．公平的全球定价

一旦企业开始通过因特网销售产品，客户可能马上就会迫使企业采用全球定价。这是因为：在因特网时代，客户比任何时候都更容易比较不同产品在各地的价格和存货情况。有了掌上电脑和可以上网的手机，购买者可以随时、随地地了解到不同零售商的价格，也能够了解离他不远处的实体商店中计算机的最新价格信息。过去，像戴尔和思科这样的跨国公司的各国分支机构都采取“当地价格”这种定价方式，即在不同国家或地区以不同的价格进行销售。但现在，各国的客户都很容易登录到这些企业在其他国家的网址，看到其他国家的产品或服务价格。因此，外国客户会迅速做出反应，除了对不公平的价格表示强烈不满以外，还可能会立刻采取行动，从国外的网址上订购，这就引起了运输、关税和地方税务等一系列问题。结果，供应商似乎别无选择，只能在大多数情况下都采取全球定价方式，而这就意味着缩小价格差异并留给经销商适当的盈利。巨大的成本压力，正迫使企业全面压缩成本，逐步转向以经营效益为中心进行管理。

例如，在过去几年里，英国客户就曾对不公平的汽车价格表示强烈不满。而现在，英国人购车普遍喜欢通过网站（如 onewoop ，com 和 virgincars ， com ），比较斯堪的纳维亚汽车经销商的价格，这些经销商在网上接受汽车订单，并把汽车发运到英国去交货，客户可以少花 30 %的价钱。对于不愿意费神上网冲浪的客户而言，汽车经纪人则愿意全程代劳，愿意代理整个交易，负责送车上门，却仍比客户在当地车行购买要节省 20 %的费用。

４．分销渠道的选择

当企业首先开始通过网络进行直接销售时，许多行业的权威人士预言：传统的分销渠道——如汽车经销商、保险代理商、零售书商和电子产品销售商将会逐渐“过时”。毕竟，如果最终用户和购买者能够以较低的价格从批发商或制造商那里直接购买的话，那么他们何乐而不为呢？

然而，自进入网络时代以来，客户的选择已变得越来越明确，他们既需要从制造商那里直接购买，又需要分销渠道。当制造商不能够在自己的网站上销售大部分产品时，他们有时不得不直接面对客户的抱怨。例如，当客户花费了时间和精力在网上搜索产品，发现他们所选择的产品不能够方便地在网上订购时，就会变得焦躁和不安。正是这些客户需要的残酷性，使惠普公司开始在网上直接销售自己的产品。不过，惠普公司仍主要依靠零售商来销售自己的大部分产品——惠普公司的混合渠道战略为客户提供了一个选择机会。一旦客户发现了自己所需要的产品，就可以从惠普公司直接购买，或向网上的零售商订购。

在那些拥有强大营销网络和零售商占统治地位的行业又怎么样呢？有时，制造商的直接销售渠道也可以成为新的商业模式。在这方面，美国汽车经销商就是其中的一个例子：美国法律保护这些独立于制造商之外的生意人。在 50 个州中，有 21 个州规定汽车制造商直接销售汽车是不合法的。然而，许多客户都已成群结队地拥向因特网进行网上搜索和选择，比较价格，选择他们想要的汽车产品或服务。而且，许多客户希望网上能够给出一个固定的价格，而不愿意与汽车经销商讨价还价。在这种情况下，不少客户就拥向汽车制造商的网站上进行抱怨：他们并不想在上百家经销商的独立网站进行搜索；相反的，他们希望生产厂商的网站可以直接销售富有竞争力价格的汽车。最终，在 2000 年夏天，福特公司及其美国汽车经销商联合起来，向客户提供“网上订购，由地方经销商送货”的选择方案。这一提议在得到福特公司的经销商认可之后，其他经销商和其他汽车制造商只得纷纷效仿。制造商可以直接进行销售，他们也将继续通过分销商进行销售，从而为客户提供更多的选择机会和更加便利的购买或维修条件。

5 ．控制信息的能力

当前，客户所坚持的个人信息和接触体验的隐私化和安全化，正发展成为一种趋势。然而，在客户信息的问题上，存在着两种看上去截然相反的观点。一方面，客户要求企业保留自己通过分销商和所有销售点同企业进行交易的每笔纪录。例如，一个从经销商那里购买了一台计算机的客户，可能希望该计算机制造商可以记录他所购买的机器配置，以便在需要时可以提供必要的维修和升级服务。另一方面，

客户又不希望企业完全控制收集到的、有关自己的任何信息，客户不希望在没有征得自己的明确同意之前，企业就以任何方式擅自与他人分享这些信息，哪怕只是简单的汇总或不记名也不行。

为此，可行的解决方案就是妥善处理客户信息。其中，一种比较合适的处理客户信息的方法就是“平衡法”，即发送个人专有信息，在客户细分的基础上为特定的客户或客户群提供特定的服务。客户细分往往可以使企业更充分地与目标客户接触，以便提升客户价值。不过，企业必须要准备好与目标客户分享自己的细分模式和一些设想。为此，企业应该：①明确而直接地从企业的客户那里收集尽可能多的信息；②使客户认可企业为他们所做的客户细分；③把握随着时间的推移客户行为将会发生怎样的变化，这些改变将会对企业的客户细分产生什么影响等。实际上，要使客户细分模式明确而有效，就有必要让客户明白企业在使用什么样的标准进行客户分类，知道企业打算怎样利用客户细分结果，并向客户征求理想的信息使用方法。可以说。妥善的信息共享，应该使企业有机会告诉客户：他们对企业有多重要。这是建立牢固的客户关系的重要一步。

10．3．3 网上客户关系管理为企业带来的利益

与成功的客户关系管理类似，成功的网上客户关系管理也可以为企业带来巨大利益。概括而言，成功实施网上客户关系管理一般可以为企业带来如下利益。

1．提高客户满意度

在电子商务环境中，客户可以随时享用电子化服务（ E-service ），这无疑会增加服务使用的便利性和灵活性。通常，网上客户关系管理的服务可以直接与客户的计算机平台相连接，客户可以在家里查阅服务种类，选购心仪的服务产品，而且所订购的产品或服务也可以得到迅速处理和交付，从而免却了许多传统交易方式下的麻烦。事实上，网络平台还可以给客户提供在线自助服务的机会，客户可以自行设计自己需要的产品或服务，从而使产品或服务的提供与交付更为准确。同时，这也有助于保护客户的隐私。此外，客户的反馈信息也可以迅速地传递给企业，客户也可以及时地获得满意的答复。更为重要的是，电子化服务降低了客户的服务接触成本或时间消耗，并使更具个性化的产品或服务创造与交付成为可能，这对于日益成熟和苛求的、繁忙的现代人而言是尤其重要的。

2．降低企业的运营成本和提高运营绩效

网上客户关系管理可以帮助企业实现一天 24 小时的自动化运营，而运营成本却十分低廉，这无疑可以降低单位交易成本。同时，网络渠道也为企业提供了一个更为有效的、廉价的数据传输渠道，从而简化了跨部门合作的流程，提高了作业的准确度。此外，在电子商务环境中，企业可以更方便、更完整地记载客户的行为数据，从而更有效地分析客户行为和偏好，有针对性地提供定制化的产品或服务，提高客户的满意度。而客户满意度的提高，则会强化客户关系，有效地促进客户挽留。

因此，可以说，相对于一般意义上的客户关系管理而言，网上客户关系管理提高了客户关系管理的自动化程度，使得企业对关系的管理更为有效。但必须指出的是，网上客户关系管理只是客户关系管理在特定环境下的一种特殊形式，它并没有改变客户关系管理的本质特征。

本章案例

eGain 通信公司的网上 CRM

eGain 通信公司创建于 1997 年，是一家世界级的先进客户互动中心解决方案的提供商，通过帮助企业整合他们在电子商务上的电子邮件管理、在线营销、实时在线服务和后端系统来建立一个整合的、国际性的客户互动平台，进而达到增加销售量、提高客户忠诚度、降低客户服务中心营运成本及提高利润的目的。长期以来， eGain 都被视作 e — CRM 软件的领导厂商，成功地以因特网架构整合了在线交谈（对话）、电子邮件管理与自助服务等功能。目前， eGain 所拥有的客户企业已经超过 800 家，其中 80 %的客户是全球 2000 家大企业。概括而言， eGain 通信公司的网上客户关系管理方案包括邮件管理系统、在线实时互动系统、网站自助服务功能、市场营销功能和 e 化商业平台等功能，如图 10-2 所示



图 10－2 eGain 通信公司的解决方案示意图

资料来源：联慷公司电子报 [EB/OL]. [2006－12－30]. http://www.lancom.com.tw/newmessage/New10_1.htm.

1 ．邮件管理系统

邮件管理系统并不只是向客户服务人员提供寄件与收件的功能而已，而且会依照信件的内容与属性分送到不同的业务部门。此外，自动回复（ Auto Reply ）及个人化（ Personalization ）的邮件内容，也是邮件管理系统的重要功能。

2 ．在线实时互动系统（ Real-time Interaction ）

在线实时互动系统为客户与企业之间及时互动提供了联系渠道。客户可在公司网站按下“与客户服务人员交谈”链接键，就可以在线获得客户服务人员完善的实时服务。

3 ．网上自助服务功能

客户可以自行上网寻找答案，在不需要客户服务人员的服务的情况下就可以解决自己的问题。这一功能大大降低了传统呼叫中心的通话成本。

4 ．市场营销功能

该功能主要用于分析客户资料，如客户的购买模式、导向与行为模式等，在分析客户数据之后，企业还可以对不同的目标市场实施一对一的个人化营销。

5 ． e 化商业平台

不同于如上所述与客户接触渠道， e-CRM 厂商同时也开发 e 化商业平台， e 化企业可以利用这一平台把企业的前端资源与后端资源整合在一起。此外，该平台也可以对不同的客户接触渠道进行整合，使各项与客户联系的渠道工具都可以共享实时客户信息。

因此，企业应该要努力去了解与接近客户，透过网络、电话、传真、电子邮件或面对面的方式进行全方位的客户互动，并与客户建立长期的合作关系。只有那些有能力延伸其产品服务以满足更多客户需求的企业，才可以在网络时代的商场竞争中立于不败之地。

◇本章小结◇

随着因特网的出现与发展，企业、客户和供应商等的行为模式也随之发生了翻天覆地的变化。相应地，客户关系管理也开始向网上客户关系管理发展。截至 2005 年 12 月 31 日，中国网民人数已经达到 1 ． 11 亿， 因特网个人用户消费规模也在高速增长，从而为中国互联网产业的发展奠定了更加坚实的用户基础。麦肯锡咨询公司对在线客户进行划分时，把因特网市场分为 6 类，分别称为“简单者”、 “冲浪者”、 “交易者”、 “联系者”、“常客”和“娱乐者”。在这种背景下，企业可以针对不同消费者群体制定差异化的策略，满足不同客户的需要。因特网技术不仅改变了人们经商的方式，改变了企业提供产品和服务的方式，而且还改变了消费者和组织的购物方式，改变着客户、企业及上游与下游供应商之间的关系。因特网技术既为企业带来了机遇，也给企业带来了新的挑战。因特网可以使企业集中力量于最有价值的客户，能够使客户接触到他们最需要的核心产品，并使客户可以通过多种渠道或接触点与企业保持联系。但与此同时，因特网也排除或减少了客户与企业员工之间的“人与人直接接触和交流”的机会，从而在某种程度上把企业和客户隔离开来。同时，因特网所提供的全面、快捷和透明的信息，也在一定程度上缩小了企业的利润空间。但与此同时，因特网技术也给企业带来了大量机遇，如供应链上游与下游范围的扩大，规模经济优势的弱化、一致的客户体验，以及由产品驱动向服务驱动的转化和在更大范围内实现了客户关系管理系统的集成，等等。

网上客户关系管理（ e-CRM ）是基于因特网网站的客户关系管理系统，其本质是基于因特网和面向客户的。网上客户关系管理和一般的客户关系管理的差异主要在于技术和体系结构的不同、与客户的互动性和客户显著增加的自助服务能力等。同时，可以用于因特网的应用软件和 100 %基于因特网的应用软件也是有区别的：可用于因特网的应用软件要在每一台计算机上安装客户端软件，用户才能使用系统；而在 100 %基于因特网的软件中，用户可以通过浏览器使用系统

和升级软件，100 %基于因特网的客户关系管理应用软件程序可以降低管理成本，强化与其他应用软件之间的对接，易于用户使用，节约培训成本，在客户端硬件上投入较少等。

呼叫中心是客户关系管理的一个重要组成部分，它同研发和销售一样，是企业活动的重要组成内容。企业可以采取呼叫中心外包的方式，委托第三方去管理呼叫中心。当然，呼叫中心外包也有利有弊。门户是一系列服务的入口，位于因特网服务器的中心，连接多种信息和互动资源，同时也可以根据用户的不同提供不同的个性化内容和个性化服务。根据用户的不同需要，企业通常把门户使用者分为客户、雇员和合作伙伴，并为他们量身定做不同的门户内容，以便满足他们不同的需要。成功实施网上客户关系管理能够为企业带来更多的满意客户和忠诚客户，能够降低企业运营成本，提高运营绩效。因此，企业必须通过建立企业门户等方式来改变经营模式，实施网上客户关系管理，适应网络时代的需要。

关键概念

供应链：是围绕核心企业而形成的功能网络结构模式，它通过对信息流、物流和资金流的控制，从采购原材料开始，制成中间产品及最终产品，最后由销售网络把产品送到消费者手中，从而把供应商、制造商、分销商、零售商和最终用户连成一个有机的整体。

网上客户关系管理（ e-CRM ）：是基于因特网网站的客户关系管理系统，其本质是基于因特网和面向客户。

ASP （ Application Service Provider ，应用服务提供商）：是一些第三方的服务公司，他们在远程的主机上建设、管理和维护应用程序，然后通过广域网络向远端的客户提供系统应用。

呼叫中心（ Call center ）：是以电话作为主要接入手段，结合传真、电子邮件和因特网等接入方式，快速、正确、亲切且友好地完成大规模信息分配和业务处理的客户服务中心，它实际上就是一种基于计算机与电话集成，充分集成通信网和计算机网及信息技术，并与企业连为一体的、完整的综合信息服务系统。

门户：是一系列服务的入口，位于因特网服务器的中心，连接多种信息和互动资源，同时也可以根据进入的用户不同，提供不同的个性化内容和个性化服务。

思考与练习题

1 . 网上客户管理的本质是什么，有什么特点和优点？

2 . 什么是供应链？网络时代给供应链管理带来了哪些变化？

3 . 试论述一般的客户关系管理与网上客户关系管理的相同点与不同点。

4 . 网上客户关系管理能给企业带来哪些利益？

5 . 什么是 ASP 模式？什么情况下 ASP 模式是可行的？

6 . 呼叫中心外包的好处和缺点是什么？

7 . 可用于因特网的应用软件与基于因特网的应用软件区别是什么？

企业自评练习

通过回答下列问题，切实了解企业是否实施了有效的网上客户关系管理。请利用李科特 5 分值量表回答下列问题，然后将得分加总起来。

1 . 企业拥有自己的网站并定期更新

2 . 企业网站设计富于人性化且与客户互动性强

3 . 企业的网站设计有快速的反馈支持系统

4 . 网上客户可以直接访问企业网站相关界面和职能，与企业直接沟通

5 . 企业对在线客户进行划分并采取不同营销策略

6 . 企业保证客户有多种接触点与企业沟通

7 . 企业拥有自己的客户数据库并定期更新

8 . 企业网站上有电子邮件管理系统、在线实时互动系统、客户自助服务等系统与客户实现良好的沟通与互动

9 . 企业清晰地界定了客户细分战略

10 . 企业拥有针对客户、雇员和合作伙伴的不同门户

11 ．企业利用网上客户管理系统确保客户体验的一致性

12 ．企业跟踪互动渠道的有效性

补充阅读材料

1 ． AMOR ，电子商务：变革与演进，童志庭，译，北京：机械工业出版社， 2003 ．

2 ． RONALD S ，客户关系管理：加速利润和优势提升，杨东龙，译，北京：中国经济出版社， 2001 ．

3 ．格林伯格，实时的客户关系管理，王敏，刘祥亚，译，北京：机械工业出版社， 2002 ．

4 ． BERRY M J A ， LINOFF G S ，数据挖掘技术：市场营销、销售与客户关系管理领域应用，别荣芳，尹静，邓六爱，译， 2 版，北京：机械工业出版社， 2006 ．

第 11 章

客户关系管理

绩效的测评

学习内容

11 ． 1 绩效管理的内容及其评价方法

11 ． 2CRM 投资回报分析

11 ． 3 关系质量测评

11 ．4 基于 BSC 的 CRM 绩效

本章案例

本章小结

关键概念

思考与练习题

企业自评练习

补充阅读材料

学习目标

本章在精练地介绍绩效管理的内容及其评价方法的基础上，重点阐述有关客户管理绩效测评的各种方法。在学习本章之后，要求读者能够对绩效管理在客户关系管理中的重要性形成一定的认识，并可以运用 CRM 投资回报分析、关系质量测评和基于平衡记分卡的 CRM 绩效管理体系等方法对企业实施客户关系管理绩效进行动态的科学测评。

如前所述，在市场驱动因素、客户驱动因素、企业驱动因素和技术驱动因素等的综合作用下，客户关系管理已经成为企业竞争优势中必不可少的组成部分，能够同时为企业和客户双方带来相应收益。但与其他任何管理活动一样，客户关系管理活动也伴随着成本。在企业资源有限的条件下，如何测评和提高客户关系管理的效率和效果，就成为企业在客户关系管理实践中必须给予足够关注的战略问题。

11 ．1 绩效管理的内容及其评价方法

绩效管理是一个相对比较独立的概念，国内和国外学者对绩效管理已经有了许多相关的研究。在正式展开对 CRM 系统实施绩效的评价之前，我们有必要先对绩效管理的概念和相关知识内容有所了解，以便为本章后面几节要进行的讨论做些铺垫。为此，本节在强调了客户关系管理实践中必须重视绩效管理之后，首先对绩效和绩效管理的概念进行了简要的介绍，然后简单回顾了绩效管理系统的发展历程，最后顺次阐述了绩效管理的几种常用评价方法。

11 ．1 ．1 客户关系管理与绩效测评

在过去的几年里，已经有无数企业使用了或是正在尝试使用一些客户关系管理工具。例如，根据企业智能与复兴世界组织对英国 2500 家公司的调查， 60 %的企业都实施了客户关系管理战略，而另外还有 25 %的企业计划采取措施来改善客户关系。根据 Gartner 集团公司的预测，客户关系管理服务与应用市场会从 2000 年的 230 亿美元增长到 2001 年的 400 亿美元，并以每年 27 %的速度增长，到 2005 年会达到 750 亿美元左右。不过，虽然许多企业和 CRM 应用提供商已经宣扬了来自客户关系管理的大量收益，但许多调查则表明客户关系管理的失败率却高达 70 % ~ 90 %。根据数据仓库研究院（ Data Warehousing Institute ）对 1200 家企业的调查结果显示，只有 16 %的客户关系管理实践超出了预期目标，大约有 41 %达到了预期目标，而其余 43 %左右的客户关系管理实践则最终失败。

正是由于产生了上述人们的期望与现实的巨大反差，使得我们必须找到一种对 CRM 实施过程与结果进行有效测评的方法，以有助于我们对 CRM 的实施流程进行更为科学的管理和控制，进而使得客户关系管理成为一种强有力的战略管理工具，甚至成为企业核心竞争力的一个有机组成部分。

11 ． 1 ． 2 绩效管理系统的演变

1 ．绩效和绩效管理的含义

在管理学中，绩效可分为员工绩效和组织绩效。员工绩效是指员工在某一时期内的工作结果、工作行为和工作态度的总和。组织绩效是指组织在某一时期内，组织任务完成的数量、质量、效率及盈利状况。两者之间既有区别又有联系，员工绩效是组织绩效的有机组成部分，而组织绩效则必须通过员工绩效间接得以实现。

实际上，可以把绩效管理看作是管理组织绩效的一种体系，该体系由以下 3 个过程组成：计划、改善和考察。通过这 3 个过程，企业可以对包括组织范围、经营单位、部门、团队及个人等在内的任何层次进行绩效管理分析。从个人的角度出发，绩效管理则是一系列以员工为中心的干预活动。绩效管理的最终目标是充分开发和利用每个员工的资源来提高组织绩效，即通过提高员工的绩效达到改善组织绩效的目的。从组织的角度出发，绩效应当包括 3 个相互结合的方面，而它们“将最终决定一个公司的竞争力”：有效性，满足客户需求的程度；效率，公司使用资源的节约程度；可变性，公司适应未来变化的能力。

2 ．绩效管理系统的演变

绩效管理系统，又称为管理控制和信息系统。它能够确保在实施组织的使命和战略的同时，有效地利用资源，进而帮助管理者影响组织内部的其他成员。

现代化的绩效管理系统包括两部分：管理控制结构和管理控制流程。前者是指由组织行为、组织结构、绩效衡量与评估标准、计划和控制周期的基本结构及管理信息的基本结构组成的联合体。后者是指在设定目标、分配资源、评价绩效、执行纠偏措施和实现目标时采取的步骤和决策。随着现代工业的高速发展，绩效管理系统经历了 4 个不同的发展阶段，如表 11-1 所示。

表 11－1　绩效管理系统的发展阶段

发展阶段	相关背景	主要评价方法	绩效衡量内容
19 世纪 系统较为简单	企业关注与单一产品线生产流程密切相关的劳动密集型任务；控制组织绩效相关信息，防止外泄	一般财务评价方法	收集与输入和输出转化活动效率相关的财务和非财务信息
19 世纪末 20 世纪初 系统较复杂	大规模生产与销售相结合	引进泰勒（Taylor）的科学管理；引进杜邦图和投资回报（Return on investment，ROI）的概念	除需要衡量销售额和销售利润之外，还要做出预算的投资回报分析
20 世纪 20—80 年代 系统复杂程度高	大型组织的规模日益巨大，组织结构也更为复杂	企业引进资本投资评估、预算编制、绩效衡量、偏差计算和 ROI 原理	更加倾向于利用会计目标来控制操作流程
20 世纪 80 年代以后 引入非财务绩效衡量标准与方法	新技术和外国生产商的出现，致使市场竞争日趋激烈；产品导向转变为客户导向，信息充斥，管理成本上升	出现了多种对于财务和非财务指标的综合评价方法、模型与软件的应用	对包含组织与员工个人、财务与非财务、企业与客户在内的全面的均衡的分析与评价

作者根据以下资料整理：德瓦尔．实施绩效管理．北京爱丁文化交流中心，译．北京：电子工业出版社，2003：8-9.

3 ．传统绩效管理系统存在的问题

在现代组织中，日益明显的客户导向、产品生命周期短、计算机辅助设计／计算机辅助制造技术的运用和生产组织的流程复杂化等新特征，已经对传统的绩效管理系统提出了挑战。

1 ）管理信息方面存在的问题

（ 1 ）超负荷的信息量

传统观念一般都认为，更为有效的决策都建立在拥有更多的信息基础之上。然而，根据信息和决策制定的有关研究表明，大量的低质量信息通常会给决策的有效性带来负面的影响。另外，企业缺乏对现有已知信息的深入挖掘和处理，也可能会造成信息价值的降低。

（ 2 ）信息质量较低

信息太过集中，往往又不能满足企业管理层对信息全面和完整性的要求。而且在利用已有信息对经营绩效衡量的过程中，只重结果而不看过程。管理信息系统与供应操作系统的不匹配，造成大量的人工作业的浪费。

（３）信息的片面性

一方面，管理信息大多来自于财务指标，缺乏非财务信息的收集。而且现有的非财务信息往往缺乏客观性和准确性，在收集和整理过程中受到了来自于人员、项目和外部信息等种种因素的干扰。另一方面，信息主要来自于企业自身及内部相关活动，缺少对于企业竞争对手和企业外部环境的信息。此外，财务和非财务目标并不能真正地以客户信息或基本数据为依据，而大多是凭借以往的经验来衡量。

（４）信息陈旧

企业往往比较关注已经取得的绩效，却忽视对现行管理活动或措施预期绩效的分析与测度，从而使得企业把注意力更多地放在短期行为的相关信息上，不注重对企业长久绩效的相关信息。另外，采用文件格式对信息报告进行分发，不仅需要占用更多的时间，而且也给审阅的过程带来了诸多的不便。

２）其他问题

（１）源于制造业的管理控制与信息系统无法全面适应服务企业的具体情况

在当今大量服务企业蓬勃发展的时代，原来的管理控制和信息系统却是专门为制造企业而设计的。虽然许多系统都做出了相应的调整与改善以便适应环境的变化，然而关键经营过程和职能却并没有得到充分的理解和做出根本性调整，致使企业无法对战略执行绩效进行准确的评价与衡量。

（２）财务分析方法并未对无形投入给予足够的重视

企业过于依赖财务分析的方法，对于企业的有形投入给予足够重视的同时，却忽视了诸如对战略的实施、品牌价值的提升策略、对员工和客户的培训等这些非财务的无形投入活动的绩效分析与评价。而这些无形投入在当前这个以客户为中心、服务行业迅速崛起的商业时代却显得尤为重要。

（３）有关衡量结果的及时有效运用存在问题

在实践中，不少企业往往并未对所获得的衡量结果及时采取相应措施。即使有时采取了适当的改进措施，但也不排除由于衡量对象和信息的错位而导致错误的行为和举动。

4 ．新绩效管理系统的兴起

近年来，为了解决绩效管理过程中出现的种种问题与不足，基于关键成功因素（ CSF ）、关键绩效指标（ KPI ）和战略平衡记分卡（ BSC ）的绩效管理系统逐渐吸引了越来越多的管理人员的注意。这些新的绩效管理系统之所以备受关注，主要基于以下几个方面的原因。

（ 1 ）信息技术取得了长足的发展

这就为基于 CSF 、 KPI 和 BSC 的新绩效系统付诸实施奠定了条件，解决了它们对收集、存储和报告大量数据的要求。

（ 2 ）全面质量管理（ TQM ）得到了前所未有的重视

在推动 TQM 的实施过程中，许多企业都试图通过对管理信息的分析与处理来准确地量化 TQM 的成本和收益。

（ 3 ）无形资产价值的提升

对传统经济而言，有形资产的多寡往往在企业成长和竞争成败中占有举足轻重的地位。相应地，财务衡量足以满足对库存、财产、设备和厂房等相关投资和支出的测评要求。然而，在新兴经济中，无形资产正成为竞争优势的主要来源，企业迫切需要对知识资产及其所能够创造的相关价值形成准确的了解和把握。

实际上，非财务衡量标准并不是一个新概念。早在 20 世纪 50 年代，通用电气公司就曾实施了一组包括非财务标准在内的“平衡的”绩效衡量标准。然而，有关人员在 1961 年的研究表明，许多组织都遭受了“一个普遍问题”的困扰，那就是缺少管理信息。其中，这里所要强调的实际上并不是信息数量不足，而是所获信息与设定目标、编制备选战略、制定决策和针对既定目标的衡量没有太大的相关性。无数成功企业的实践表明：企业的信息需要既包括财务数据，也包括非财务数据，应该综合利用由环境、竞争和内部信息共同构成的综合信息。然而，由于当时计算机信息处理能力的制约，这些观念并未真正得以普及和得到应有的重视。

后来，关键成功因素（ Critical Success Factors ， CSF ）的概念

逐渐得到了企业界的重视，它是一种描述改进管理控制和信息系统的新方法。其中，关键成功因素就是能够确保组织成功实现竞争性绩效的为数不多的几个重要因素。企业在这些关键成功因素方面的绩效水平，直接决定了企业是否能够取得长足的发展。如果关键成功因素的结果不太理想，那么企业便很难实现预期成果。所以，关键成功因素是应该持续得到管理人员密切关注的活动领域。在这些活动领域中，每一个领域的信息都应该是有效的，而且需要对其绩效现状持续地进行测评。在实践中，为了对关键成功要素进行有效地测评，管理人员往往会借助于关键绩效指标（ Key Performance Indicators ， KPI ）。一般而言，一项 CSF 可以定性地描述企业取得成功所必需的一个战略要素，企业可以利用 KPI 来确定 CSF 的“数量”或“水平”，进而对战略目标进行控制。图 11-1 提供了 CSF 和相应 KPI 的实例。



图 11－1　CSF 与相应的 KPI 实例

资料来源：德瓦尔．实施绩效管理．北京爱丁文化交流中心，译．北京：电子工业出版社，2003：13.

虽然 CSF 可以帮助管理人员重点关注那些对实现更远大的组织目标至关重要的领域，但管理人员在实践中往往更需要一种能够体现“因果关系”的简单方法。结果， CSF 的概念在经历了最初的风光之后，曾一度为许多管理人员所遗忘。在 20 世纪 90 年代，科普兰（ Kaplan ）和诺顿（ Norton ）在《哈佛商业评论》发表的文章及随后的相关论著中提出并发展了战略平衡记分卡（ Balanced Scorecard ，： BSC ）的概念，企业可以利用 BSC 来全面地对财务和非财务绩效进行评价。有关 BSC 的详细情况，将在本章最后一节进行重点论述。

利用财务和非财务的综合信息进行管理，往往比单独利用其中任何一种形式的信息都具有优势，管理人员可以利用非财务信息来改进主动控制和预防措施的效用。平衡的关键指标一一财务的和非财务的——往往可以使管理人员重点关注那些与经营成败高度相关的重要问题，并对战略目标及其实现过程进行全程监控，使管理人员把内部结果与外部因素放在一起进行综合测评和权衡成为可能。

11 ． 1 ． 3 绩效管理的评价模式

1 ．基于 MBO 的绩效管理模式

目标管理（ Management by Objective ）是美国管理学家彼得·德鲁克（ Peter F ， Drucker ）于 1954 年提出的一整套管理思想和管理方法，指的是企业内部各层管理人员通过重要工作目标的设定，以便对工作进度和工作效率进行自我控制和自我评价，使员工在工作完成之后得到满足感，从而激励员工的责任心和荣誉感，发挥其工作潜能，进而提升企业效率。目标管理的主旨，在于使组织目标与个人目标结合起来，从而借助于个人目标的实现来达到满足个人兴趣与组织需要的目的。美国著名管理学家孔茨认为，目标管理是一种全面的管理系统，它运用系统方法把许多关键管理活动结合起来，并有意识地瞄准和有效地、高效地实现组织目标和个人目标。

基于 MBO 的绩效管理通常包括 4 个主要阶段，分别是计划、指导、测评和激励。这与目标管理的计划、执行、检查和反馈 4 个阶段相对应。在实现企业目标的同时，运用过程管理中目标管理的手段，对员工个人的活动和成长进行合理的控制和引导。

（ 1 ）计划——进行目标分解

在基于 MBO 的绩效管理的计划阶段，需要经历基于目标管理计划阶段的目标分解过程。其中，必须在保证企业目标实现的前提下对目标进行层层分解，并在分解过程中上下沟通，达成共识。同时，目标的设定要遵循“ SMART ”原则，即行动明确的（ specific action ）、可衡量的（ measurable ）、可实的（ attainable ）、相关性的（ relevant to KFA ）、有时限要求的（ time-bound ）。在此基础上，管理人员可以设计相应的考核指标。其中，考核指标既可以是固定指标，如销售额、员工满意度等，也可以根据每月的具体情况设定，如大型促销活动效果评估指标和大规模员工培训效果评估等。

（ 2 ）指导——目标任务分解后的支持

在将目标任务分解的同时，上下级之间需要对完成目标的途径和方案展开讨论，充分估计可能出现的问题。通过对问题的分析，上级能够提供有针对性的指导，帮助员工找到问题的关键，以增强其完成目标的信心。在计划执行过程中，管理人员必须对关键环节加强控制和指导，随时发现问题并加以纠正，以保证目标得以实现。其中，关键环节的控制和指导，既可以定期通过每日、每周的例会来实现，也可以根据对特殊事件进行重点跟踪，如在重要客户开发过程中的重要环节给予关注等。

（ 3 ）测评——计划执行结果的评价

测评环节不是仅仅对照考核指标进行打分的过程，而应该结合月度计划会议或述职会议等，对各项测评结果进行讨论，总结经验与不足，并提出推广和改进措施。同时，测评结果应该完全公开，以便在业务人员之间形成充分的信息交流。而且，测评指标尽量采用量化指标，对不能量化的测评指标应该尽量吸纳相关部门的意见，力求测评的客观公正性。

（ 4 ）激励——员工行为结果的奖惩

奖励与惩罚的主要参考依据就是上一阶段的测评结果。测评结果可以直接与员工经济激励措施挂钩，也可以直接与非经济激励措施相联系。通常情况下，对于员工的奖惩方法和内容应当保持一定的客观性和稳定性。当然，这并不排除对在计划执行过程中做出特殊贡献的员工个人或团队给予特别奖励。

2 ．关键绩效指标评价模式

（ 1 ）关键绩效指标的含义与相关原理

关键业绩指标（ Key Performance Indication ， KPl ）是通过对组织内部某一流程的输入端、输出端的关键参数进行设置、取样、计算和分析，并以此来衡量绩效的一种目标式量化管理方法。它对绩效管理的最大贡献是：把企业的绩效指标设置与企业的战略结合在一起，所关注的是在某一特定发展阶段中企业需要解决的战略性问题。KPI 符合“ 20 ／ 80 原理”，即在企业的价值创造过程中， 20 %的员工创造了 80 %的价值。在每一个员工身上，这一原理也同样适用，即 80 %的工作任务是由 20 %的关键行为完成的。因此，必须抓住 20 %的关键行为，对其进行分析和衡量。

（ 2 ） KPI 的特征

关键绩效指标具有以下主要特征：①把员工的个人行为与企业的远景、战略和部门结合在一起，使个人绩效、部门绩效同企业整体效益联系在一起；②使员工的个人绩效和客户价值联系在一起；③依据的是企业的发展战略和流程来设计员工绩效考核指标，而不是岗位和功能。

（ 3 ） KPI 的优点与缺点

关键绩效指标体系具有自身特有的长处。一方面，战略性目标具

有整体性的特点，而且在沟通上也存在一定的困难，而 KPI 则给企业各层管理人员提供了客观联系的标准和角度，辅助制定基于战略、基于支持战略的各级目标；另一方面， KPI 可以使企业各层管理人员意识到自身和本部门在组织战略实现中的位置与职责。同时， KPI 体系也具有系统性特征，不同部门所承担的 KPI 代表着不同部门对企业整体的价值，从而促使管理人员从整个企业的角度去思考问题和制定策略，有利于打破部门本位主义。

当然，关键绩效指标也存在不足的地方。它虽然提出了一套与战略实施密切相关的关键绩效指标，但未能进一步将绩效目标分解到企业的基层管理人员和操作人员那里。同时， KPI 未能提供一套具有实践意义的、完整的指标框架体系。

11 ． 2CRM 投资回报分析

关于 CRM 投资回报的分析，有财务的和非财务的两种评价方法。以往的论著多以财务评价方法为主，辅以非财务指标分析，非财务的分析方法并未得到足够的重视。在现阶段，非财务的分析方法越来越受到关注，而且更多的研究和企业实践试图把这两种评价方法结合起来，以便对 CRM 的投资回报进行全方位的测评。

11 ． 2 ． 1 基于财务指标评价的 CRM 投资回报分析

投资回报（ Return on Investment ， ROI ）分析是一种基于财务分析的绩效评价方法。它主要侧重于从财务角度对 CRM 实施和运行的整个流程做出评价。 Gartner 曾经对 CRM 的投资回报进行了一些定性描述，如表 11-2 所示。

表 11－2　Gartner 对 CRM 投资回报的定性描述

可能存在的几个问题	可能取得的几种收益
● 项目经理人员对问题实施过程中的技术因素过于关注，而忽略了人员和流程问题。因而有 70％的 CRM 创新不得不重新评估 ● 只有 25％的企业定义并评估 CRM 创新的收益 ● 只有 35％的企业定义 CRM 创新的总成本 ● 45％的企业只希望通过技术来进行 CRM 创新，但并未获得值得测量的投资回报	● 满足既定的需求 ● 收入增长 ● 成本降低 ● 风险管理 ● “先入为主”的优势

根据以下资料整理：管政，魏冠明．中国企业 CRM 实施．北京：人民邮电出版社，2003：59-60.

下面就按照 CRM 流程实施的先后顺序，运用投资回报分析方法对企业 CRM 项目的整个过程进行评价分析。

1 ． CRM 的投资

CRM 是一种全新的管理理念。在中国，它并非单独起因于经济、技术或管理的发展，而是随着因特网和电子商务在中国市场的发展而逐渐发展起来的。

CRM 的实施，往往要求进行两个方面的投入。一个方面是无形的 CRM 理念。 CRM 的顺利实施，要求企业中高层管理者的全力支持，以及基层员工与其他相关人员的通力配合。在实施的初期阶段，由于工作量巨大、经验积累不足，往往会遇到各种各样的难题和挑战，这就需要企业各层管理者和员工对 CRM 的管理理念与基本原理有着较为清晰的认识，并且持有坚定的成功信念。另一方面是有形的 CRM 系统。这通常需要耗资巨大，要求苛刻的界面（ interface ）、实施应用方案及员工的重新培训等。随着数据仓储和可以支持数据库的 CRM 技术及其应用（数据挖掘、营销活动管理等）的蓬勃发展，许多企业都在 CRM 系统方面进行了大量投资。在 1997 年，平均每个数据库项目的实施需要 190 万美元。据 Cahners In-Stat 预测，到 2005 年，在 CRM 上的投入将由 94 亿美元增至 306 亿美元。

2 ． CRM 的成本

CRM 项目实施的成本包括显性成本和隐性成本两个方面。 CRM 系统实施初期可能只需要对硬件添置、员工培训、软件的选择和定制支出一笔资金。然而，在继续实施的过程中，企业管理者会惊讶地发现，这些支持是远远不够的。在随之而来的系统运行、管理和维护方面，往往需要更多的投入。为了确定所需要的总投资，在实施解决方案前必须做出一个较为全面的预算。虽然许多企业在 CRM 上投入了大量的奖金，但许多 CRM 工程都是以失败而告终。控制成本和避免工程的失败意味着不仅要了解 CRM 实施过程中的显性成本，更要对隐性成本有所认识和把握。表 11-3 概括出 CRM 实施成本预算的几个关键领域和相应内容。

表 11－3　CRM 实施成本的关键领域

IT 成本		人员培训成本	过程管理成本	
硬件购置成本、安装调试成本、定期维护成本、更新升级成本	软件购置安装成本、CRM 软件与企业资源计划系统综合的成本	培训员工如何操作 CRM 软件，培训员工如何利用这种新型工具营造优势	对企业内部管理、销售、竞争流程实施再造；实施工程管理	收集、维护客户信息；对大量数据进行分析和识别；保证数据更新和数据质量

根据以下资料整理：管政，魏冠明中国企业 CRM 实施．北京：人民邮电出版社， 2003 ： 62-63 ：吕廷杰，尹涛，王琦．客户关系管理与主题分析．北京：人民邮电出版社， 2002 ： 196-197

事实上，对于企业应该在 CRM 实施过程中给予什么水平的预算，至今还没有通用的方法。亚洲市场研究所（ AMR ）研究机构曾经提出过一个可供参考的建议：通常公司的 CRM 实施计划预算应该是软件、服务、硬件和培训成本的 3 ～ 4 倍。

无论在 CRM 实施的过程中需要多少的投入，都必须进行周密计划和过程管理。尽管这些过程都需要额外的时间和金钱，但是如果这种做法可以降低 CRM 的整体实施成本和风险的话，那么这样的投入也是非常有价值的。

3 ． CRM 的收益

CRM 的收益主要包括业务收益和客户服务的成本节约收益这两个主要部分。一方面，实施 CRM 的最大的收益在于：通过跟客户建立友好的关系，提升客户满意度和忠诚度及客户对企业产品与服务的依赖性，从而实现持续的收益增长和利润增长。另一方面，企业在与客户沟通过程中所支出的费用明显减少。例如，有研究表明：呼叫中心的费用可能是广告宣传费用的 1 ／ 10 ．是面对面沟通费用的 1 ／ 20 。相对而言，通过自助服务的网上沟通的费用则仅仅是呼叫中心的 1 ／ 20 。当然，仅仅依靠网络同客户进行沟通是存在局限的，管理人员必须重视网络这种高效的沟通手段，但仍不可全面放弃其他的传统沟通渠道。

4 ． CRM 的利润增长点和相应的投资回报指标

CRM 实施后的利润增长点通常表现在许多方面：降低了赢得新客户的成本，通过保持相当数量客户的忠诚来维持稳定的业务量，降低了市场营销的投入和成本，赢取更高的客户收益率，等等。 CRM 投资回报的相关指标，如表 11-4 所示。

表 11－4　CRM 投资回报的相关指标

与投资相关的指标	与回报相关的指标	与利润相关的指标
● 显性成本指标 软件许可证费用、咨询费用、工程计划、测试、归档费用 ● 隐性成本指标 培训、数据维护、软件综合、工程管理等费用	● 降低成本的因素指标 市场营销成本、客户服务中节约的成本收益、赢得新客户的成本、客户流失率、渠道成本、渠道效率、与客户沟通的费用成本 ● 增加收入的因素指标 一定数量的客户、客户收益率、潜在客户源、客户忠诚度、客户团结程度、客户生命周期、客户购买频率、现有客户的回报率、增加价值链的收益率、股东价值、业务收益	提高客户满意度 缩短产品销售周期 最小化库存 节省开支 增加交叉营销的机会 增加升级销售机会 ……

11 ． 2 ． 2 基于营销生产率的投入产出分析模型

营销生产率（ Marketing Productivity ）是评价企业在市场营销活动中的营销投入与产出之间相互关系的工具。在营销生产率的讨论范围中，不仅包括营销投入与产出的绝对比例关系，更重要的是探讨营销投入对产出的驱动作用。例如，一定的营销投入是否能够导致预期的产出？在不同条件下，相同的营销投入会带来何种不同的营销绩效？

对营销生产率进行探索，有助于提升营销部门在企业中的地位，在衡量营销投入对股东利益提升方面很有帮助。目前，在营销生产率的评价方面，主要存在着以下 3 个问题：①对营销活动所能带来的长期利益进行评价；②个体所从事的营销活动之间存在着什么样的关系；③仅仅使用财务方法来测评营销投入是不够的，还必须充分运用必要的非财务评价方法。

为此，企业应当弄清楚营销投入对短期利益的贡献及其所能带来的潜在的、持续的长期利益。管理人员应当关注营销活动中所支出的费用，以及这些支出是如何对营销绩效产生影响的。因此，管理人员有必要深入分析和理解营销支出是如何影响客户知识、客户信任和客户感知并进而影响客户行为的。营销生产率分析框架的主要目的，就在于弄清营销绩效的非财务评价（如客户态度、行为和挽留等）是如何在短期和长期过程中驱动那些财务评价指标的（如销售量或销售额、利润和股东收益等）。

无疑，以广告、服务改进和新产品投放等为代表的营销活动可以帮助企业提升在品牌与客户等方面的长期资产，这些长期资产又可以为企业带来短期收益。因此，营销活动可以创造并提升基于市场的企业资产。同时，在营销生产率的测评与管理实践中，对效果和效率这两个概念进行区分也是非常重要的。例如，价格促销策略可以带来明显的短期利润和现金流，但这一策略也往往会给企业的品牌和长期利润造成某种危害。所以，管理人员必须把营销活动的相应战略和策略放在一起进行管理，把它们各自所造成的影响结合在一起进行考虑。

下面，就先来看看营销生产率模型中的关键要素：营销战略和营销策略，以及它们对客户、市场、财务指标和企业价值的影响，如图 11-2 所示。

1 ．营销生产率分析模型的主要指标

（ 1 ）战略与策略

营销战略在企业经营的许多方面都起着关键性的作用。例如，营

销战略对赢得客户、客户挽留、业务成长和延伸、构建和维持可持续的竞争优势，以及在经营活动中创造财务绩效至关重要。目前，企业市场价值的主要部分来自于那些非资产负债表项目，如品牌、营销网络和智力资本等，这些无形资产所占的比重已经超出了资产负债表中的有形资产。这使企业管理人员不得不超越传统的营销投入与产出分析，把各类营销活动所引发的财务绩效及其对现金流的影响也考虑在内。在更进一步的策略分析层面上，管理人员可以借助营销活动来提升短期收益。在这方面，有许多不同的营销活动项目（如提高客户忠诚计划和交叉营销等）都可以用来提升和维持企业的利润。

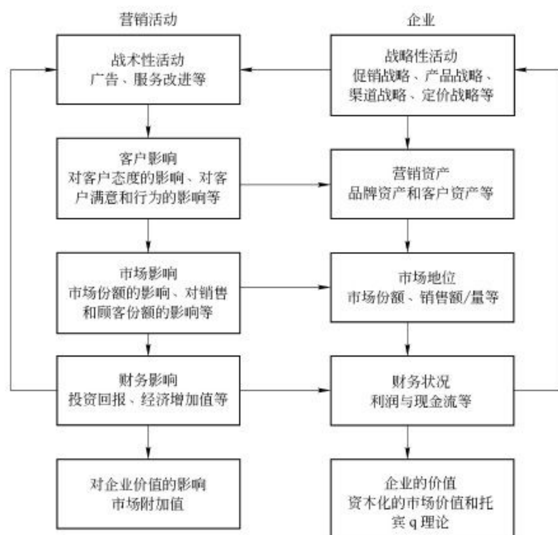


图 11-2　营销生产率评价模型

根据以下资料绘制：RUST R T，AMBLER T，CARPENTER G S，et al. Measuring marketing productivity：current knowledge and future directions. Journal of Marketing，2004，68：76-89.

（2）客户影响

为了评估营销投入对客户所产生的影响，对以下几个关键维度的理解是很有帮助的：①客户意识，这包括客户对企业的印象和识别问题，客户对企业所提供的产品或服务的内涵及其评价等；②客户感知的度量，即企业和品牌在客户心目中的影响力、有利性、独一无二的程度和客户对产品（服务）质量的满意程度，以及客户对企业和产品的整体评价；③客户接触，即如何使客户对企业和产品产生忠诚；④客户体验，即客户对品牌的使用情况、向他人推荐的情况，以及对品牌相关信息和事件的关注程度等。

（ 3 ）营销资产

在以客户为中心的评价过程中，营销资产可以提升企业的长期价值。其中，品牌资产和客户资产是两种必须给予重点关注的资产。其中，品牌资产的概念在过去的 20 年里一直都是市场营销中的核心概念之一。品牌资产开始于产品和服务的销售，而且又是产品和服务售出时所导致的结果。到今天为止，可以说，有关品牌资产的研究和实践，正在改变着人们对于品牌的理解和看法。管理人员对品牌资产形成了越来越深刻的认识，他们知道品牌资产是如何影响客户行为的，而且还懂得应该如何去测量品牌资产。同时，由于品牌资产还可以对分销渠道提供强有力的支持，所以品牌资产也会对营销渠道产生重要影响。比较而言，客户资产则是指企业当前和未来所有客户的终身价值总和的净现值。伴随着交易营销向关系营销方式的转变，客户资产对企业的重要性日益明显。作为十分有效的营销资产测评指标，客户终身价值和客户资产正为许多企业所使用。在直销行业、电信行业和金融服务业中，更是如此。

（ 4 ）市场影响

客户影响及其对营销资产的相应改进会影响到企业的市场份额、顾客份额和销售，从而影响到企业的市场竞争地位。例如，卓越的品牌往往可以给客户带来高水平的满意度。企业所构建的更优良的营销资产，往往会从多个方面对营销绩效产生积极影响。例如，更为显著的品牌区分程度，往往可以使产品和服务具有更大的价格弹性，使企业拥有更多忠诚的客户，降低客户对竞争行为的敏感程度，可以更使企业主动地掌控价格的变动，获取更多的市场份额或顾客份额，实施更为有效的营销活动。同时，由于可以在广告和促销等方面实现更高的客户回应，所以企业可以更早地实施品牌延伸战略。另外，客户满意的结果还包括客户对高价产品购买意愿的提升，为企业提供更多的参考意见或创意，使用更多数量的产品，降低销售和服务成本，提高客户挽留、客户忠诚和客户与企业联系的持久性，提高市场份额，增加企业利润等。

（ 5 ）财务影响

来自于某项特殊营销活动的财务利益，往往可以采用多种方法来衡量。投资回报分析（ Return on Investment ， ROI 是一种传统的评价方法。这种方法对于投资回报采用贴现值来表示，表示出投资与回报的百分比。 ROT 在评价营销绩效的过程中，存在着许多争议。例如，大多数营销投入都是长期有效的，而 ROI 则通常关注于对短期收益的评价。在评价营销绩效的时候正确地使用 ROT ，必须对未来

回报的预期现金流做出预测。此外，对财务影响进行测评的其他方法还有关系回报率、净现值（回报的贴现值减去支出的贴现值）、经济增加值（ Economic Value-added ， FVA ）（营业净利润减去资本成本）。不论是上述的哪一种方法，都是在除去营销费用支出之后来衡量营销活动所带来的相应回报的。由于做出了对利润、现金流和其他财务状况的评价，财务影响决定着财务部门在企业中不可替代的地位。

（ 6 ）对企业价值的影响

上市企业的管理者往往把解释和提升资本化的市场价值和股东利益作为企业的目标。以前的大多数评价工具往往是衡量企业在过去活动中所取得的绩效的，而企业的市场价值却要求把评价过程与企业的成长前景和持续的盈利性结合在一起。这就需要运用资产负债表以外的衡量指标（如品牌资产和客户资产），把企业关注的范围从当前绩效拓展到未来的绩效。这样，通过客户价值把营销活动和企业的市场价值联系起来，就显得至关重要。不过，一般而言，不同的企业价值的概念会对应着不同的评价方法，通常意义上的企业价值是资产负债表中资产项与负债项之间的差额，而企业价值的资本化则包括了企业所有股东市场价值的总和。

2 ．营销生产率分析过程的其他影响因素

在营销生产率的主要影响因素中，环境和竞争也是两个至关重要的概念。企业适应环境和竞争的能力，对于提高营销绩效水平也是至关重要的。因此，在营销绩效分析框架中，也要引入这两个概念。

（ 1 ）环境

没有任何一个企业可以在市场中孤立地存在，这是因为经济形势和地缘政治的影响会给企业的运营带来众多的不确定性。有关市场定位方面的研究指出企业本身是非常乐于关注相关市场环境的各种特征的。企业可以在驱动市场（ Market Driving ）和市场驱动（ Market Driven ）之间做出适合自己的选择，这二者的区别在于：前者具有主动性和先动性，而后者则是被动地对环境变化做出反应。

（ 2 ）竞争

竞争环境对营销生产率有着深刻的影响。诸如广告等营销费用支出的决定，通常都要把竞争对手考虑在内。有研究表明，一定数额的广告支出可能会造成两种情形。一种情形是竞争的存在可能会导致广

告费用的投入越来越多。如果赢得一定的市场份额会带来利润和企业价值提升的话，那么企业将会增加营销费用的支出以获取更多的市场份额。即使竞争对手做出同样的行为，也是如此。但营销费用的支出未必就能够带来预期的收益。例如，酿酒行业过高的广告费用支出可能会给企业价值带来了不利影响。另外一种情形是即使把竞争对手的反应考虑在内，占有高市场份额的品牌也有可能会导致过度竞争。不过，多数研究结果都表明：广告支出费用在竞争中很有可能会不断增加。

11．2．3 基于服务生产力的投入产出分析模型

在客户关系管理系统的效果与效率评价过程中，服务生产力也是一个不容忽视的战略变量，它是衡量服务管理活动绩效的重要标准之一。根据帕累托（80／20）法则，企业 80 %的收益来自于 20 %的客户，不同客户对企业有着不同的价值。因此，企业可以通过识别和重视关键客户来提高服务生产力。另外，由于企业在特定时期内的能力与资源是有限的，从而使服务生产力的提高对企业有着更高的要求。

1．服务生产力与制造生产力的区别

生产力这一概念原来来自于制造业，它是衡量制造企业绩效的有效工具，源于生产职能过程，描述了投入与产出的关系，即“生产力一产出／投入”。在制造企业的生产力衡量中，往往存在着这样一种假设：改变投入的资源要素量，并不会影响企业产出的质量。因此，星克（Sink）曾把制造业的生产力归纳为式（11-1）。

生产力 ＝ 产出／投入 | 恒定的产出质量 （11-1）

服务业与制造业的显著差异在于：服务生产过程中改变投入之后，产出质量是非恒定的。与制造生产力相比，服务生产力的重要差异是由服务本身的特性——无形性、易逝性、生产与消费的同时性和异质性等特征造成的，服务生产过程往往要求客户的广泛参与。在以客户为中心的商业时代，客户不再总是被动地接受，他们也成为了服务投入的源泉，通过向企业提供独特的需求、提出问题和共享专业知识及参与生产或交付过程而成为企业投入的一部分。同时，服务的特殊性也导致服务产出可能会随着客户的特定情境而有所改变。相同服务对于不同客户或者对于同一客户在不同情境下，产出都可能是不同的。

如果依据制造业生产力来推算，服务生产力是服务的投入和产出

的比率。但如上所述，服务与生产制造大为不同：首先，服务不能用具体的某个单位进行量化处理，即投入到客户价值中的服务运作带来多少效果，不能在单位服务中得以体现；其次，服务投入的改变也改变了产出的感知质量，具体包括成果、技术质量和功能质量维度等；再次，服务的开放性和客户参与性也对服务生产力产生了重要的影响。服务的各种特性使得生产力的提高会进一步影响到产品的质量，因此不少学者将服务生产力与盈利联系在一起来考虑。正是由于上述差异的存在，企业虽然可以借鉴制造生产力的概念和思路来改进服务生产力，如降低成本或投入更多的资源，但有时却适得其反。以餐饮业为例，如果为了控制成本而不增加对人员或空间等服务投入，就会影响客户的体验过程和结果，从而对客户感知质量造成负面影响，最终导致客户流失，造成声誉损失。虽然成本控制住了，提升了服务资源的利用效率，但其产生的影响却是负面的。因此，服务生产力与服务效率并不存在必然的正相关关系。

2 ．服务生产力与客户参与

目前，关于服务生产力的研究还处于初期阶段，多集中于服务生产力的内涵与构成要素等方面，关注的多是内部因素，而不是客户生产力。当今的客户中心时代，为了提高服务生产力，企业往往需要更多地关注客户，而不是员工。同时，在马丁（ Martin ）等人的研究中，以下 3 个方面得到了前所未有的重视：①客户同时扮演着资源提供者和共同生产者的双重角色；②客户生产力会对服务和总的生产力产生重要影响；③任何测试服务生产力的指标都必须把客户要素包括在内。由此不难看出，客户在服务生产力的提升中具有战略作用。根据艾斯默·沃里纳（ Ismo Vuorinen ）等人在 1998 年给服务生产力所作的界定，服务生产力是服务组织所具有的、利用其投入而向客户提供与其期望相匹配的服务质量的一种能力，可以表示为式（ 11-2 ）。

服务生产力 - 产出数量与产出质量 / 投入数量与投入质量 （ 11-2 ）

1 ）客户参与及其影响

在服务生产过程中，由于客户也参与了资源投入和价值创造过程，所以会对服务产出的质量和数量产生积极或是消极的影响。图 11-3 把客户角色和客户参与所导致的不确定性因素联系在一起，为有效管理这种不确定性和理解客户对生产力的影响提供了思路。

图 11-3 所示的模型显示出：客户提供的投人类型、客户期望得

到的服务，以及他们如何共同生产服务等因素共同对服务生产力产生重要影响。其中，目标客户本身和客户之间的互动，以及企业与客户之间的互动，都会对服务生产力产生重要影响。

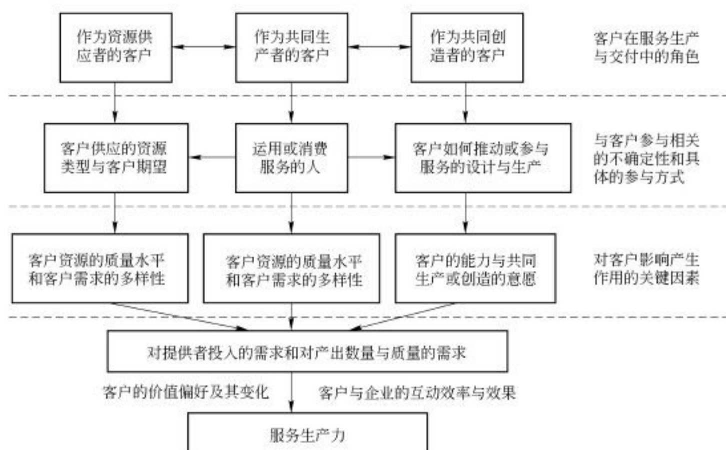


图 11-3　客户对服务生产力的影响模型

（1）客户参与的独特性

客户参与服务生产流程具有独特性。他们不仅可以提供投入资源，而且还可以通过自助方式生产部分服务。其中，客户的投入除了包括诸如时间、努力、精力、信息和货币与情感资源等有形或无形的生产与社会要素以外，还可以包括对有关期望结果的描述。通过劳动力、技术和信息及其他资源形式，客户的投入可以转化为具体的服务产出。不过，客户的投入程度会因服务的不同而存在差异。在有些情况下，唯一的要求就是客户实际存在，而由企业员工完成所有服务生产工作。这类服务往往是高度标准化的，客户基本没有任何选择的余地，企业可以对其投入进行严格的控制。在另外一些典型情况下，诸如客户信息、客户努力和客户所拥有的某些资源等这些客户投入则是服务生产所必需的。这些客户投入的质量会对产出的质量和企业的生产力产生重要影响。在许多服务情境中，客户扮演着不可或缺的生产角色，客户投入构成了生产转化过程所必需的原材料。在某些情况下，客户的积极参与程度可能超出了员工的参与程度。此时，把客户视作“准员工”来对待，可能有助于优化客户的贡献。结果，企业的边界得到了进一步延伸，企业选择和培训客户成为可能。

（2）客户参与的选择

实际上，服务生产的一个重要特征就是服务提供者与客户之间关系的复杂性。一般而言，可以把提供者与客户之间的关系划分成 4 种基本类型：

·提供者的生产过程与客户相分离；

·客户自助服务；

·提供者与客户在彼此互动中生产服务；

·客户在彼此互动中生产服务。

从这个意义上来讲，企业正逐步深化成无边界组织，客户既是一种战略资源，也是共同的生产者。相应地，传统界定生产力的方法已经不再适用，在改进服务生产力的实践中，需要关注的不仅是旨在降低成本和提高企业资源利用率的内部效率，而且还必须包括得到客户认可的外部效率。由于客户需求的多样性和不可预测性及客户的现场参与，服务提供者往往会面临着较高水平的投入不确定性。换句话说，在提供具体的服务之前，企业可能并不十分清楚客户投入的数量与质量，从而进一步增加了服务生产过程的不确定性。虽然企业可以有效地控制封闭系统的投入与产出，但服务于客户的投入却很难控制。客户的参与增加了流程时间、产品质量和满足客户需求中的不确定性，从而对服务产出有十分重要的影响。正如古德文（ Goodwin ）所指出的，服务生产力对客户知识、客户体验和客户的动机有高度依赖性。如果客户有强烈的参与动机并且可以运用不同的自助服务要素的话，那么企业就可以投入较少的资源。因此，企业必须深入理解客户对服务生产力的影响。图 11-3 概括出客户对服务生产力的这种影响，它从生产力比率的投入方面——客户的投人人手，概括出作为资源提供者、共同生产者与共同创造者的客户角色给服务生产力所增添的不确定性，并进而描述了客户对服务产出的影响。

2 ）其他客户的影响

除了客户对服务产出的影响外，其他客户也会对特定客户所接受的服务产生影响。首先，其他客户可能会影响服务的可获性。如果要等候很长时间，可能会对产出质量产生不利影响。其次，其他客户的行为可能会对服务氛围产生不利影响，并进而影响产出质量。其三，在服务生产过程中的客户互动也会影响产出质量，并进而对生产力产生积极或消极的影响。例如，客户可以充当角色模范，通过模仿有经验的老客户，新客户可以学习自己的角色。诸如此类的客户互动对生产力的影响主要体现在两个方面：一方面，新客户快速地学习，从而

使员工不必花太多时间来培训新客户；另一方面，客户可以向其他客户提供建议（好的建议或不好的建议）。目前，不少研究都表明，服务生产过程中的客户沟通会对企业绩效产生重要影响。此外，企业应该努力确保员工的服务风格与客户的参与风格相匹配。

3 ．服务生产力的综合模型

在实践中，服务生产力会受到多个因素的影响，特别是与客户的感知质量和感知价值密不可分。例如，服务质量和服务生产力高度相关，其中一个发生变化必然导致另一个变化。以失去生产力为代价是不能获得高质量的，生产力的获得也不需要以质量下降为前提。因此，企业在对服务质量进行管理的同时，也要考虑到服务生产力。综合来看，服务投入（如信息、人力和自助服务等）及需求和客户抱怨等因素，一般都会影响服务过程和服务产出，我们可以把这些影响因素分为内部因素和外部因素。按照类似的逻辑，我们也可以把服务生产力视为内部效率、外部效率和产能效率的函数。芬兰学者格罗鲁斯（ Gronroos ）对众多因素影响服务生产力的过程进行了分解，如图： 11-4 ．所示。

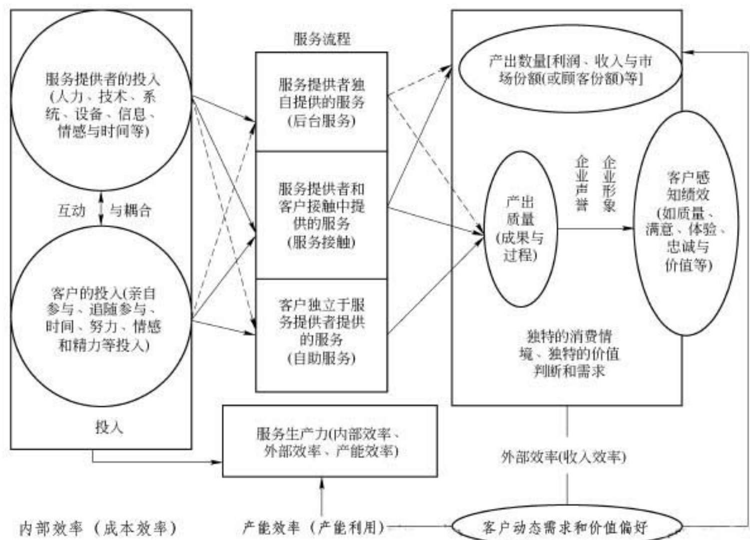


图 11-4 服务生产力的综合模型

注：图中的实线箭头表示直接影响，虚线箭头表示间接影响

（ 1 ）服务流程

图 11-4 中，服务流程被分解为 3 个部分。一方面，服务提供者在服务流程中运用一组资源，并对服务流程的内部效率和外部效率做出独特贡献。具体而言，服务提供者的投入对服务提供者独自产生的服务和与客户接触而产生的服务有直接影响，对客户独立于服务提供者而产生的服务有间接影响，例如为客户提供交流工具、提高接触效率等；另一方面，客户不仅接受来自于企业的产品或服务，而且也对企业的生产流程与结果产生重要影响。实际上，已经有研究表明：让客户参与到服务生产流程中来，往往与服务生产力有着十分密切的联系。显然，这种把客户视作特殊的输入资源的做法，与理解投入的传统观点存在重要差异。随着客户参与和影响服务生产的机会不断增加，他们不再是企业产出的被动接受者，而是企业的一个有机组织部分。

（2）服务情境中的客户角色

实际上，在服务情境中，客户在生产力改进中扮演的角色与在制造情境中扮演的角色存在很大不同。通过信息、自助服务活动、咨询和抱怨等投入形式，客户积极参与和影响服务流程、相关进展和结果，并对其他客户的参与或质量感知产生影响，从而对服务过程的内部效率与外部效率产生影响。同时，客户与提供者的互动不仅提供了服务生产所必需的投入，而且也会对员工和客户的各自活动产生影响，对技术发挥作用的过程产生影响。正是基于这种考虑，古姆松（Gummesson）指出，质量与生产力实际上就如同一枚硬币的两个方面，服务生产力不可避免地受到客户动态需求和独特消费情境的影响。例如，服务产出的数量依赖于需求，需求与供给的不匹配会影响到服务生产力。服务产出的质量一部分表现在流程之中，一部分表现在结果方面，客户体验到的服务质量，是服务过程的功能质量和服务结果的技术质量，并通过企业形象和企业声誉的过滤而得以产生。由此可见，在服务的创造与交付中，生产力与以质量为代表的客户感知绩效是密不可分的。

（3）产能效率及其测量

简单地依据内部效率的管理和产出数量来界定服务生产力是毫无意义的。在内部效率（成本效率）和外部效率（收入产生能力）之外，还存在着第三个重要因素——产能效率。这是因为服务提供者无法利用库存来应对过剩的需求或过剩的产能，从而与实体产品的制造商形成了重要差异。这也是为什么服务生产力虽然可以按照生产制造的生产力概念来理解，但却不能依据产出投入的比率来衡量的原因。一方面，服务投入的产出不容易衡量，另一方面服务的异质性对服务的质量和生产效率也会产生影响。所以，企业往往倾向于采用多种方

法相结合的方式来进行衡量，即物理衡量、收入测量和联合测量。

· 物理测量法，即传统的投入产出比率，可以用服务的客户数量与服务投入（时间、资源）之比表示，单一采用这种方法忽视了服务过程中的客户参与及服务的异质性对质量的影响。

· 收入测量法，采用收入与劳动成本之比，它可以弥补物理测量的缺陷，但是单独用来测量服务生产力又很难估计服务过程的产出价值。

· 联合测量法，即将上述两种方法结合起来，将收入与劳动力数量相比较。

由于服务的特性，人们仍在不断地重新设计服务生产力的测量方法，并依据不同的服务灵活地采取不同形式的测量方法。

11 ．3 关系质量测评

在进行客户关系管理活动绩效的评价时，关系质量的测评始终都处于整个过程的核心位置。因为在实施 CRM 的过程中，仅仅持有客户价值导向的理念，对影响关系质量的相关因素给予认知上的重视是不够的。只有把诸如客户满意和客户忠诚这些关键指标进行量化处理和表示，才能为 CRM 的实施和绩效评价指明调整和改进方向。本节在第一部分先对关系质量的含义和构成进行概述，然后分别从客户行为和企业关注两个角度对关系质量的相关指标进行分析和评价。

11 ．3 ．1 关系质量的含义和构成

1 ．关系质量的含义

目前，有关关系质量的文献很多，但其含义依旧不太清晰。多数学者基本上均参考 Crosby 、 Evans 和 Cowles 在 1990 年所给出的关系质量定义。 Crosby 等人从人际关系角度出发，认为（销售人员与客户之间的）关系质量就是客户在过去满意的基础上对销售人员未来行为的诚实与信任的依赖程度。以此为基础， Liljander 和 Strandvik 根据客户感知的特点，详细界定了情境与关系的含义，进一步提出了情境质量与关系质量的区分，将服务业中的关系质量定义为：客户在关系中所感知的服务同某些内在或外在质量标准进行比较之后的一种认知评价，该框架实现了一般质量概念与关系质量概念的对接，为关系质量理论的演进奠定了基础。后来， Holmlund 提出了适应性更广的 B2B （企业与企业）情境下的关系质量定义。他认为，

感知关系质量是指商业关系中合作双方的决策者依据一定标准对商业往来效果的综合评价和认知。这一定义以商业伙伴之间的人际关系感知为依据，进而确定双方的关系质量，因此与 Crosby 、 Evans 和 Cowles 的定义方法非常相似，在研究思路上也沿用了 Liljander 和 Strandvik 的客户感知评价。与上述基于行业的定义不同， Hennig-Thurau 和 Klee 则试图提出具有一般意义的关系质量概念。他们认为，关系质量是“关系”对客户的关系型需求的满足程度，可以归结为客户对营销人员及其产品的信任与承诺。这里的产品是指广义产品，既涵盖服务，也包括传统产品。就其实质而言，这一关系质量概念与 Moragn 和 Hunt 有关成功关系特征的描述相吻合。

综合众多学者对关系质量内涵的认识，可以给出以下定义：作为感知总质量的一部分，关系质量是关系主体根据一定标准对“关系”满足各自需求程度的认知评价，其实质就是指能够增加企业提供物的价值，加强关系双方的信任与承诺，以及维持长久关系的一组无形利益。

２ ．关系质量的构成

许多研究人员和管理人员都认为关系质量是通过信任与满意来反映的， Crosby 、 Evans 和 Cowles 在 1990 年对零售业进行研究时就强调了这两个方面。他们认为，信任是指对推销人员的信任，而客户满意则是指对推销人员的满意。后来有关关系质量的构成要素的探讨，主要是基于 Crosby 及其同事的研究成果，主要有两个方向：一个方向是从关系双方的互动角度出发，着眼于关系的管理，增加对承诺、沟通质量、冲突解决及双方关系管理等因素的重视，以减少机会主义行为等现象；另一个方向是从关系盈利的角度考虑关系质量的维度。还有学者把营销关系的变量分为人际交往和关系两个层次，以示人际交往与关系的区别，并将承诺、共同目标与关系利益等 3 个因素作为关系质量的维度。在这一阶段，学者们的研究视野已经从早期的人际关系理论单一层面扩大到人际关系、交易成本和新古典经济学等多理论整合的层面。

作为价值创造过程中的一种无形投入，商业关系不仅涉及社会因素，而且还涉及合作双方的技术与经济因素。所以，对关系质量维度的研究不仅应该立足于社会的角度，而且应有更加广阔的视野。 Holmlund 在早期的服务质量模型的基础之上，把服务质量的过程与结果维度扩展为关系质量的过程与结果领域。每一个领域又均包含技术、社会与经济 3 个维度。他认为，作为价值创造过程中的两个竞争范围，过程与结果领域代表着商业伙伴对关系质量的感知过程与感知结果。而技术、经济和社会这 3 个维度又是指对关系质量竞争方向的

具体划分，代表着对关系质量的结果与过程的不同评价指标。通过对领域与维度的组合，Holmlund 将技术维度进一步分为：过程类型（设计、生产、库存控制、运输、维修与补救等）、过程特性（可靠、创新、能力的使用、速度、有形资源的使用、灵活与安全）与技术结果（可靠性、创新性、一致性、美观性与耐久性）等 3 个子维度。在社会维度中，结果被分为个人（感染力、信任、相知、尊敬、亲和力与喜悦）与企业（内部凝聚力、吸引与信任）两个层次。过程的子维度则与个人结果的子维度完全相同。在经济维度中，结果按成本收益被区分为关系利益（具有竞争力的价格、规模、边际利润、生产率提高与隐性关系奖励）与关系成本（直接关系成本、间接关系成本与隐性关系成本）两个部分；而过程则被分为定价、成本计算和生产率 3 个子维度。Holmlund 的研究，企图纠正关系质量研究过分重视社会因素的问题，力求综合运用多种理论的研究方法，从动态、广泛的角度建立一个更具适用性的模型。但由于其对有关研究领域的界定过于宽泛，导致其维度描述与其他主流文献的研究出现了较大偏差，如经济维度中的关系利益与关系成本，在其他学者的研究中则视为关系质量的先行因素或作为关系价值的一部分；在技术维度中，几乎所有子维度及其内涵基本上反映的是关系所涉及的产品或服务本身的技术质量，这类质量的好坏会影响客户对产品或服务的质量感知，进而影响客户对关系质量的感知，但能否作为关系质量的维度还有待深入探讨。

11 ．3 ．2 从客户行为角度对关系质量的评价

从客户行为角度来看，对关系质量影响的因素有很多，诸如客户满意度、客户忠诚度、客户响应度、客户流失分析与预测、交叉营销分析等。本章将对其中最为重要的因素客户满意度和客户忠诚度进行较为深入的分析，并给出可供参考的测评思路，对于其他影响因素仅做出简单的介绍与分析。

1 ．客户满意的分析与测评

1 ）客户满意度分析

“满意度”是客户满足情况的反馈，保持客户的长期满意度有助于客户关系的建立并最终提高公司的长期盈利能力。据统计，一个非常满意的客户的购买意愿将 6 倍于一个满意客户的购买意愿，客户满意度如果有了 5 %的提高，企业的利润将加倍。客户满意度评价考虑的主要因素如图 11-5 所示。

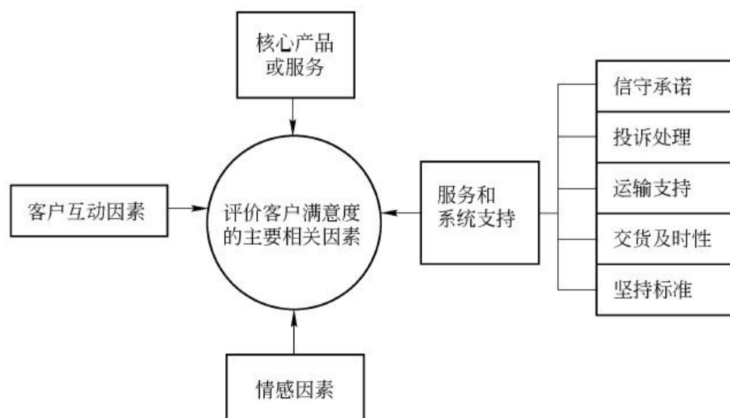


图 11－5　客户满意度评价的主要因素

2 ）客户满意度的测评

(1 ）测评方法介绍

测评客户满意度有间接和直接两类方法。其中，客户满意度的间接度量法包括追踪和检测销售记录、利润及客户投诉，满意度的直接度量法通常是通过客户满意度调查来获得的。但是由于搜集数据的量表、被访者、资料整理方法等诸多方面都不相同，所以客户满意度调查在各个公司之间是不能标准化的。下面介绍几种常用的测评方法。

· 百分制的量表方法

实质上就是公司请客户给其一个分数，但该方法也存在明显的问题。如果说公司的平均得分是 80 分，这个分数意味着什么呢？ 80 分对所有客户的含义都相同吗？公司又如何来改进它的满意度评分呢？事实上是 80 分并不能提供任何能增加客户满意度的特定的改进建议。

· “很不满意 / 很满意”方法

典型的方式是 5 点量表： A 很不满意； B 有点不满意； C 中性（既不是不满意也不是满意）； D 有点满意； E 很满意。这种度量形式把回答“有点满意”和“很满意”的百分比组合起来，得到一个满意度分值。类似地，使用两个端点为“很不满意”和“很满意”的 10 点量表的公司也把客户满意度定义为满意度高于 6 的客户百分比。但是无论采用的是 100 点、 10 点或者 5 点的量表，信息的解释含义还是受到了定量性质的限制。例如，联邦快递曾使用过一个 100 点的量表来

度量客户满意度，将交易是否成功定义为包裹实际上是否在第二天到达。然而，进一步调查则显示，客户对交易成功的定义是一个范围广泛得多的概念（如表 11-5 所示）。于是，公司通过不断地改进它的客户群所识别的这些活动——称为“惊恐等级”，主动地改进它的客户满意度评分值。

表 11-5 联邦快递的惊恐等级

联邦快递的惊恐等级

１．提交的日期错误（如包裹提交的日期比承诺日期晚）

２．在正确的日期延误提交（如包裹在承诺的日子提交，但在承诺的截止时可以后

３．没有上门收集包裹（如没有在要求的日子去收集包裹）

４．包裹丢失

５．联邦快递通知客户的信息有误（如关于资费、日程等错误和不精确的信息）

６．账单和文字处理错误（如收据错误、多收费、提交证明文件丢失）

７．员工的表现失误（如在礼貌性或反应性方面出现问题）

８．包裹损坏

·组合方法

该方法采用由“很不满意／很满意”的方法所得到的定量分值，再辅之以来自评分值为“很满意”以下的回答者得到反馈的定性分析。表明其评分未达到“很满意”的客户正在告诉公司，服务提交系统的业绩比他们期望的水平要低。首先鼓励客户提出公司怎样才能做得更好的建议，然后，公司把这些建议分类，并研究这些建议在实施持续改进中的优先顺序。组合的方法提供了定量的和定性的两方面的有价值信息。定量的满意度分值为今后满意度调查的比较提供了高标定位，而且还提供了公司业绩与竞争者比较的工具。定性分析的资料则是对定量分析的补充，它提供了诊断信息和需要改进的精确领域。把定性分析和定量分析的资料结合在一起的效果比单独使用一种方法要好得多。

（２）影响客户满意度评价的几个重要因素

影响客户满意度评价结果的因素有很多，下面介绍几个重要的影响因素。

·客户确实是满意的

客户对于他们通常所购买和消费的产品和服务是满意的——这就是他们在第一现场就从这家公司购买这些产品和服务的原因。从直观上说，这就产生了很好的感觉。如果大多数客户是中立或者不满意的，他们就最可能转向竞争对手的产品和服务。

· 回答偏差

客户满意度调查结果往往过高，某些专家认为，评分那么高的原因是公司只听到了满意客户的评价。相反，不满意的客户不相信公司的调查将会给他们带来任何好处，因此，他们拒绝填写调查问卷表。

·资料搜集方法

以前的研究认为，通过人员面谈和电话调查可以得到比邮寄问卷表和自我管理面谈法更高的满意度。事实上，研究表明，对于人员面谈和电话调查的问答者可能会感到对另一个“活”人表达反对意见是尴尬的，而在自我管理的问卷调查中匿名地表达反对意见就不同了。

·问题的形式

问卷上以肯定的形式（“你的满意程度是多少？”）提问的问题，与相反的否定形式提问的问题（“你的不满意程度是多少？”）对满意度的评价会产生不同的影响。以肯定形式表达的一个问题，往往会比“以否定形式提问的问题”得到更高的满意度。

表 11-6 说明了一项“关于以两种不同形式叙述同一问题对结果的影响”。在第一种形式中，问题是请回答者说明他们的“满意程度是多少”；在第二种形式中，问题是问他们的“不满意程度是多少”。结果显示，当问题是以否定的形式来问时，只有 82 %的回答者选择有点满意或非常满意。类似地，当问题是以肯定形式来问时，表示有点或者很不满意的回答者是 9 %，而比较起来，当问题是以否定形式来问时则几乎达到了 18 %。这就说明：问题的陈述方式对所获得的结果具有重要影响。

·问题的编制

问题编制所产生的影响，主要是指“问题顺序和问卷表中较早提问的问题等是否会影响到随后问题的答案”。例如，在一项关于轿车满意度的研究中，在询问对特定轿车的满意度问题之前，问一个一般性的满意度问题，可能会提高对特定问题回答“很满意”这类答案的倾向。

·问题的时间性

客户满意度在购买以后立即会达到最高，然后可能会开始下降。之所以如此，一种可能的解释是：满意度的评价可能会随着时间而衰减，这可能是因为客户会怀疑自己的购买决策的正确性。以前的研究表明，相对而言，人们对负面事件的记忆往往会更深刻，负面事件的影响在一段时间的满意度评价中会有更大的影响。因此，在购买以后较长时间之后进行的满意度调查，就为回答者提供了一个这样的机会：在记忆起诸如此类的负面事件时采取报复行动。

·情绪

大量研究表明，积极的情绪会导致愿意交往的行为。更特别的是，以前的研究也显示，心情好的回答者往往会做出更肯定的评价，会对他们所拥有的产品做出更好的评价，会看到事物美好的一面，也更有可能对陌生人做出较好的评价。因此，心情好的消费者对服务人员和服务公司的评价应当比“心情一般”和“心情不好”的消费者的评价高得多。

表 11-6　客户满意度调查结果（对不同形式问题的回答）

回答的类型	问题形式	
	“满意的”	“不满意的”
非常满意	57.4%	53.4%
有点满意	33.6%	28.7%
有点不满意	5.0%	8.5%
非常不满意	4.0%	9.4%

资料来源：PETERSON R A，WILSON W R. Measuring customer satisfaction: fact and artifact. Journal of the Academy of Marketing Science，1992，20（1）：65.

2．信任与承诺

（1）信任与承诺的含义

信任（trust）是指在特定的条件下一方对另一方行为的期望。

如果另一方没能按照对方所期望的去做，那么怀有信任的一方，如客户，就会对对方失望或者是表示不满。

信任一般分为 4 个层次，这 4 个层次是依据不同的来源进行划分的。它们分别是：①一般性信任，即来自于对一般性社会准则的信任；②系统性信任，是来自于对法律、行业规则、协议和对方职业化程度的信任；③基于个人品德的信任，取决于双方对对方个人品德的一个事先的肯定；④经验性信任，取决双方所具有的行业经验和过去的经历。

承诺（ commitment ）是指合作关系中的一方在某种程度上有与另一方合作的积极性，即承诺是一种保持双方都非常珍视的关系的长期愿望。与承诺概念双方的相互性相比，忠诚（ loyalty ）更强调单方对另一方保持长期关系的重视。从某种意义上讲，忠诚就是一种对双方关系的单方承诺。

一般而言，关系承诺主要包括 3 个维度。①经济维度。它代表着关系中客户的自私自利动机。该承诺被视为一种算计性的行为，即权衡成本与收益的行为。②情感维度。这是一种态度性结构要素，也可称为态度性承诺，这种承诺表示对企业的一种情感性导向，以及与企业价值观的结合性，这种承诺超越了单纯意义上的功利性价值。③时间维度。它表现了长期关系承诺的本质，在这种关系中，企业深深地嵌入关系当中，关系也就具有持久性和长期性的本质。

（ 2 ）信任与承诺对关系质量的影响及相互关系

摩根（ Robert M ， Morgan ）和亨特（ Shelby D ， Hunt ）任为信任和承诺（忠诚）对于关系质量是非常关键的，主要因为它可以对企业管理者产生以下几个方面的激励作用：①与现有的不同伙伴合作并一同致力于维持现有关系的投入上；②抵制短期行为，并有利于同现有伙伴建立可预期的长期互利关系；③对潜在的高风险行为采取审慎的态度，并且相信企业的伙伴没有机会主义的侥幸心理；因此，当双方互相的信任和承诺存在时，它们就可以带来提高效果、生产率、效率方面的产出。简而言之，就是信任与承诺可以直接导致双方的合作行为，从而对营造高质量的关系产生积极的影响。

那么信任与承诺是如何影响到关系质量的？信任与承诺二者之间存在着什么样的关系？我们可以借助关系营销的中介变量模型来加以简要分析。图 11-6 所描绘的是信任与承诺的 5 个关键驱动因素对它们的差异影响，以及这些影响通过信任与承诺所产生的结果——对另外 5 个关键变量的影响。

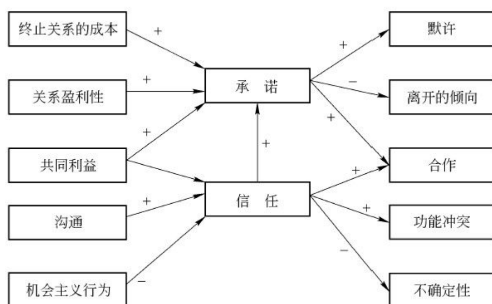


图 11－6 关系营销的主要中介变量模型

注：“＋”表示有正相关关系的影响作用；“－”表示有负相关关系的影响作用

资料来源：MORGAN R M，HUNT S D. The commitment-trust theory of relationship marketing. Journal of Marketing. 1994，58 (July)：22.

这 10 个关键变量与信任和承诺之间存在着正的或是负的相关关系，而这些关系也对关系质量的高低产生着重要影响。也就是说，一方面，终止关系的成本、关系盈利性、共同利益都会对承诺产生积极的影响，共同利益和沟通会对信任产生积极的影响，但机会主义会对信任产生消极的影响；另一方面，承诺会对默许与合作产生积极影响，并有效地防止了离开倾向的产生，而信任有助于减少不确定性，并对合作和功能冲突产生积极影响。此外，从图 11 — 6 中还可以发现，信任也影响着承诺，而且信任与承诺之间存在着正相关关系。也就是说，高信任总会伴随着高承诺的产生。

3 ．客户忠诚的分析与测评

1 ）对客户忠诚的分析

客户的忠诚度对企业来说是一个非常重要的因素，一个忠诚的客户不仅客户自身会进行重复的购买或消费，而且他还会向他周围的人积极推荐，这比公司的任何广告都要有效。在考虑到能够体现并影响客户忠诚度的因素时，不能仅仅只从客户重复购买次数或购买频率这一两个指标来观察，还应对其进行全方位、多角度的认识。评价客户忠诚度所应参考的主要因素如图 11 — 7 所示，主要包括联系的持久性、重复购买次数、支出比例、购买方式、口头宣传（即积极的口碑）和购买频率等。

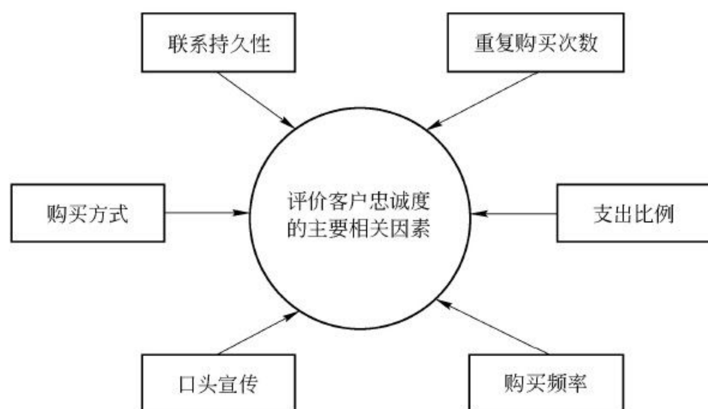


图 11－7 客户忠诚度主要参考因素

２）对客户忠诚度的测评

客户忠诚是一个比较理性化的概念，客户忠诚度作为它的数量化指标，实际评价起来比较复杂。首先，影响客户忠诚的因素有很多，且难以量化；另外，不同的行业之间影响客户忠诚度的因素并不相同，难以有一个统一的评价标准；还有就是，通常使用的一些量化指标，如客户的消费额、消费时间等，并不能完全反映出客户忠诚度的高低，因为这两者之间并非完全正相关，客户对产品不满意但还必须要购买的情况也会时常发生。所以在评估客户忠诚度时，最好采用“定量 ＋ 定性”的方法。

对客户忠诚度的评价可以从两个方面人手：客观可量化的指标和客户的主观忠诚度指标。例如，企业可以采用客户在该企业的消费额占其消费总额的比例（顾客份额）作为客观的、量化指标，具体的步骤如下。

（１）明确影响因素和评价指标

在评价之前，管理人员要先明确哪些因素真正对客户的忠诚度起到了影响作用，并据此确定出必要的评价指标。不过，在诸如此类的影响因素的识别过程中，应当力求兼顾全面性和必要性，把那些非主要的因素排除在外。

（２）对影响因素进行分类

对于那些可以具体量化的因素，如购买量或购物时间等，可以归

纳为客观因素；相对而言，对于那些主观性很强的因素，如客户对价格、服务或产品质量等方面的要求则可以归纳到主观因素当中。最后，需要进一步确定主观因素和客观因素在整个评价体系中所占的合理比重。如果主观因素占的比重为 x ，则客观因素的比重就是（ 1-x ）。

（ 3 ）计算忠诚度的客观值

在上述工作的基础上，管理人员就可以开始计算客户忠诚度的客观值了，具体计算方法如式（ 11-3 ）。

$$S_i = S_i' / S_{i0} \qquad I = \sum S_i / N \qquad (11-3)$$

其中，S_i'——客户分配给本企业的消费权值；

S_{i0}——该客户消费的总权值；

S_i——第 i 种评价指标所占的比重，$0 < S_i < 1$；

N——评价指标的数目；

I——忠诚度的客观值。

（ 4 ）计算忠诚度的主观值

运用层次分析法对忠诚度的主观值进行分析。例如，管理人员期望从以下 3 个方面来考察客户忠诚度的主观影响因素：

· 价格方面，即客户对产品或服务的价格要求；

· 质量方面，即客户对产品或服务的质量要求；

· 服务方面，即客户对产品或服务的服务要求。

而其中的每个方面都可以从客户性质、生产设备（当前拥有设备情况）、客户行为等方面加以考虑。根据层次分析法的要求，管理人员可以绘制出培育客户忠诚度的递阶层次结构模型，如图 11-8 所示。

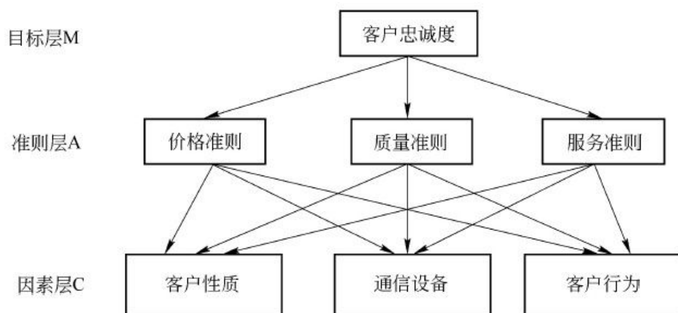


图 11－8　客户忠诚度递阶层次模型

根据层次分析法的计算步骤，分别建立各层判断矩阵，并进行层次单排序和进行一致性检验，然后进行层次总排序和一致性检验，得出因素层各因素对客户忠诚度的权值大小 Ci ，然后由各因素的标准化值相对应权值进行加权平均，从而得出客户忠诚度。其中，各因素的标准化值可以通过式（ 11-4 ）来确定。

$$DC_i=\frac{x_i}{x_{max}}\times 100 \qquad (11-4)$$

其中，x_i——因素层 C 中因素 C_i 中各种情况的实际值；

x_{max}——因素 C_i 中各种情况实际值中最大值；

DC_i——因素层 C 中因素 C_i 的标准化值；

$i=1$，2，3。

这样，客户忠诚度的主观值就由式（11－5）确认，从而可以确定客户忠诚度。

$$M=\sum_{i=1}^{m} DC_i\times C_i \qquad m=3 \qquad (11-5)$$

根据第 2 步中所确定的主观、客观比重，确定客户忠诚度的主观值$=xM+(1-x)I$。其中，x 是主观因素占到的比重；I 是忠诚度的客观值；M 是忠诚度的主观值。

4 ．对其他影响因素的简单介绍与分析

（ 1 ）客户响应度分析

在大多数商业领域中，业务发展的主要指标包括新客户的获取能力。新客户的获取包括发现那些对产品不了解的客户，他们可能是产品的潜在消费者，也可能是以前接受企业竞争对手服务的客户。客户响应度分析可以有效地指导销售和促销行为，改善以往无目标的促销和较低的销售成本。评价客户响应度的主要因素包括：

·客户响应渠道

·客户响应时间

·客户自然属性

·客户购买方式

·市场活动方式

（ 2 ）客户流失分析与预测

随着行业竞争越来越激烈和获得一个新客户的开支越来越大，保持原有客户的工作也越来越有价值，客户的流失越来越受到重视。分析以前的客户数据可以迁出流失客户的行为模型，企业可以采取措施挽留易流失的客户。客户流失的分析与预测所要考虑的主要因素包括：

·客户购买频率

·客户投诉处理情况

·客户的自然属性

·客户工作的变化

·竞争对手的促销策略

（ 3 ）交叉营销分析

交叉销售（ Cross-selling ）是指借助于客户关系管理系统，对现有客户购买行为的数据进行关联分析，从而发现客户的多种需求，并通过满足其需求而销售多种相关服务或产品的一种营销方式。关联分析常用于超级市场的购物篮分析，关联规则挖掘的经典算法是由 IBM Almaden 研究中心所提出的 Aprior 算法。

11 ． 3 ． 3 从企业角度对关系质量的评价

企业之所以实施 CRM ，归根结底是想在客户关系的管理过程中有效地影响客户行为，从而创造企业价值，增强自身竞争力，确保或提升企业的市场份额和市场地位。因此，企业更为关注的问题是：什么样的客户能够给企业带来更多的价值，什么样的关系能够使企业维

持长久的高额收益？为了帮助管理人员解决上述问题，有必要先来看看客户价值与企业价值的关系和深入理解关系盈利性的测量与评价问题。

1 ．客户价值与企业价值的关系

客户终身价值与企业价值是统一的。从逻辑上讲，企业的价值等于所有过去的、现在的或将来的客户的终身价值之和。因此，要追求企业价值的最大化，企业的关系策略就是在企业资源允许的范围内，尽可能选择那些具有最大客户终身价值的客户。

在关系营销和客户关系管理中，一个常用的做法就是在每一个计划期内，预测所有当前客户尚未实现的终身价值，并按照价值的大小排序，根据企业的资源约束选择尽可能多的、价值尽可能大的客户，作为企业重点考虑的主要对象。采用这种做法，能够保证企业未来利润的最大化。公式（ 11-6 ）反映了企业对客户关系的选择策略，同时也反映了客户终身价值与企业价值之间的统一。

$$P=\sum_{i=1}^{T} \mathrm{LTV}_i \qquad (11-6)$$

$$\text{s.t.} \quad \mathrm{LTV}_i \geqslant \mathrm{LTV}_{i+1}$$

$$\sum_{i=1}^{T} \mathrm{CR}_i \leqslant \mathrm{TR}$$

其中，P——企业的总价值；

T——客户人数；

LTV_i——第 i 名客户的终身价值；

CR_i——服务第 i 名客户所需要的资源；

TR——企业拥有的资源总和。

公式（ 11-6 ）的含义是企业的总利润等于所有客户终身价值之和。第一个约束条件指第 i 名客户的终身价值大于第 i+1 名客户，即在客户群中，客户终身价值是按从大到小的顺序排列的；第二个约束条件是为了确定客户人数 T ，即企业服务 T 名客户的资源必须在企业所拥有的资源总和范围内。图 11-9 是对式（ 11-6 ）的变形，反映了基于客户终身价值的企业总价值最大化机制。

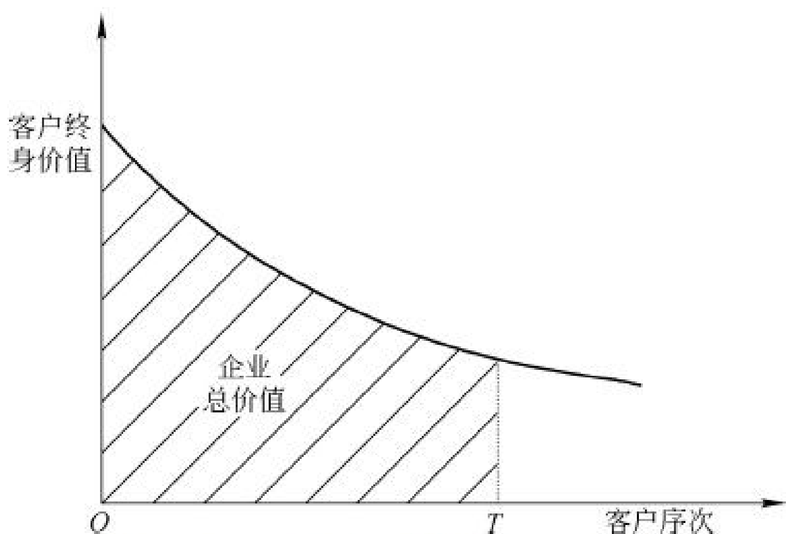


图 11－9　客户终身价值与企业总利润

资料来源：杨永恒. 客户关系管理：价值导向及使能技术. 大连：东北财经大学出版社，2002：139.

在图 11-9 中，纵轴代表客户终身价值，横轴代表按照终身价值排列的客户序列。客户终身价值曲线是一个递减曲线，表明客户是按终身价值从大到小的顺序排列的。 T 代表根据企业资源约束选择的前 T 位目标客户，而阴影部分则代表企业的总价值。采用这种方法选择客户和管理客户关系可以实现资源约束下的企业总价值最大化。

２．关系盈利性和客户终身价值的计算

确定关系盈利性是计算客户终身价值的第一步。一般说来，计算历史年度的关系盈利性很简单，但客户关系管理更重要的目的在于预测客户关系未来的盈利性，以更好地指导关系策略。前面我们曾经提到，关系盈利性主要有两类：当前的关系盈利性和潜在的关系盈利性。当前的关系盈利性是基于客户挽留的一种盈利性，即客户维持或自然发展与企业的现有关系所能给企业带来的利润。换句话说，就是在成功的客户挽留基础上，假设客户在关系生命周期内每一个时期的消费均遵循可预期的模式，再据此预测客户在未来年度内的关系盈利性。而潜在的关系盈利性则是基于关系强化策略上的一种盈利性，即如果实现关系在“深”度上的发展，可能给企业创造的潜在价值。

1 ）当前关系盈利性

由于当前关系盈利性是基于关系有规律发展的假设之上的，因此，计算当前关系盈利性的关键在于计算其当前的关系盈利性，然后再根据关系发展规律进行修正。当前关系盈利性的一种特殊情况就是恒定关系盈利性模型，即关系在未来每个年度内创造的利润是保持不变的，均等于客户当前的关系盈利性。尼拉佳和古普塔（ Niarj & Gupta ）等人提出了一个计算关系盈利性的模型，如式（ 11-7 ）所示。

$$RP_i = \sum_{s:s\in S_{iT}} (P_{is} - C_{is}) \cdot m_{is} \cdot N_i \qquad (11-7)$$

其中，RP_i——第 i 位客户的关系盈利性；

P_{is}——第 i 位客户购买第 s 种产品或服务的协议价格；

C_{is}——为第 i 位客户提供第 s 种产品或服务的单位提供成本；

m_{is}——单位年度内第 i 位客户在每个服务场所或零售店对第 s 种产品或服务的平均需求量；

N_i——第 i 位客户可能接触的服务场所或零售店的数量；

S_{iT}——第 i 位客户所消费的产品系列，由特定的关系决定；

$s:s\in S_{iT}$——第 i 位客户消费的产品均属于该客户特定的产品消费系列。

在尼拉佳和古普塔的关系盈利性模型中，其基本思路是：关系盈利性等于客户消费各种产品或服务给企业创造的单位利润乘以每种产品或服务的消费数量。在具体应用中，协议价格及提供成本的确定随产业和企业的不同而有所不同，应根据实际情况具体问题具体分析。在确定消费数量时，该模型使用单位服务场所或零售店的平均需求量乘以服务场所或零售店的数量。本书认为，此举过于繁杂。在当今计算机网络高度发达的社会，任何企业都可以通过集中的数据库统计每个客户光临各分店的情况。因此，要获得某名客户在某个年度内对产品或服务的消费总量十分简单。于是，可以把尼拉佳和古普塔的模型修订成式（ 11-8 ）。

$$RP_i = \sum_{s:s\in S_{iT}} (P_{is} - C_{is}) \cdot M_{is} \qquad (11-8)$$

其中，M_{is}——单位年度内第 i 名客户对第 s 种产品或服务的消费总量；

其他参数含义与式（ 11 — 7 ）相同。

当假设关系在未来年度内保持不变时，可以认为客户每年消费的产品或数量保持不变，即关系盈利性是保持恒定不变的。在这种情况下，可以运用公式（ 11-8 ）的模型去计算客户当前的关系盈利性，然后以此替代未来的关系盈利性去预测客户终身价值。

在现实生活中，恒定不变的客户关系十分罕见。大多数相对稳定的客户关系往往是那些具有较强的情感和业务连接的供应商一客户关系，如同网电话用户、移动电话用户、银行服务等。以香港的移动电话市场为例，许多移动电话服务提供商采用“预收押余、逐月返还”、“提供增值服务”及“向老客户赠送通话时间”等形式来建立起与客户之间的牢固连接，培养客户的品牌忠诚度，减少客户流失，实现客户挽留。此外，这些移动电话服务商还提供许多种不同级别的通话时间计划方案，由客户根据自己的需要选择适合自己的计划，如选择 A 计划， 88 元／月，最大通话时间 30 分钟，超过计划的通话按 2 元／分钟计算。由于通话时间计划是根据自己的需要确定的，在关系生命周期内很少更改，故在每个年度的关系盈利性是相对稳定的。

随着竞争的加剧，客户的选择面越来越广，因此，对于大多数行业来说，对每个客户成功挽留的把握大多数情况下都不是 100 ％，而且每次购买的数量也不一定相同。换句话说，客户在下一个年度内选择本企业的概率并不是 100 ％，而可能是 70 ％，即有 30 ％的概率选择另外一家企业。一些研究“客户重复购买行为”的学者发现，客户的品牌选择服从泊松分布。鲁斯特通过对品牌转换行为的研究，来确定客户在某个品牌上的荷包份额，进而确定客户在某个年度对企业的利润贡献，如图 11-10 所示。

	下一次选择的品牌 A	B	C
当前选择的品牌 A	**70%**	20%	10%
B	10%	**80%**	10%
C	25%	15%	**60%**

图 11－10　品牌转换矩阵

资料来源：RUST R T，ZEITHAML V A，LEMON K N. Driving customer equity：how customer lifetime value is reshaping corporate strategy. New York：The Free Press，2000：39.

图 11-10 中的矩阵是通过对企业和各竞争对手的观测，使用特定的万法估计出来的。目前，有关这方面的研究很多，也比较复杂，但由于本书并非专门探讨该主题，故不做深入叙述。加粗的数字代表各个企业（品牌）的客户挽留概率，即成功挽留的可能性，由上图可见，品牌 B 的挽留成功率最高。矩阵左边的 A 、 B 、 C 分别表示当前的品牌选择，顶部的 A 、 B 、 C 表示下一次的品牌选择。第一行表示本次选择品牌 A 的客户，下一次选择品牌 B 的概率是 20 %，选择品牌 C 的概率是 10 %。而某一个年度客户选择品牌 A 的期望概率就是该客户在品牌 A 上的荷包份额。表 11-7 列出了根据图 11-10 的数据和利用式（ 11-9 ）所示的期望概率公式计算的、客户在未来 5 个年度内选择品牌 A 的期望概率。

$$
\begin{aligned}
P(A_{t+1}) &= P(A_t)\times P(A_{t+1}|A_t)+P(B_t)\times P(A_{t+1}|B_t)+\\
&\quad P(C_t)\times P(A_{t+1}|C_t)\\
P(B_{t+1}) &= P(A_t)\times P(B_{t+1}|A_t)+P(B_t)\times P(B_{t+1}|B_t)+\\
&\quad P(C_t)\times P(B_{t+1}|C_t)\\
P(C_{t+1}) &= P(A_t)\times P(C_{t+1}|A_t)+P(B_t)\times P(C_{t+1}|B_t)+\\
&\quad P(C_t)\times P(C_{t+1}|C_t)
\end{aligned} \tag{11-9}
$$

表 11-7 客户在未来 5 年中的品牌选择概率

年份＼品牌	A	B	C
0	100%	—	—
1	70.0%	20.00%	10.0%
2	53.5%	31.50%	15.0%
3	44.4%	38.15%	17.5%
4	39.2%	42.02%	18.8%
5	36.4%	44.27%	19.4%

表 11-7 中阴影部分表示 A 公司的当前客户在未来 5 个年度内选择 A 的概率，或分配在品牌 A 上的荷包份额。

在此基础上，鲁斯特给出了一个模型来计算客户的终身价值。在该模型中，鲁斯特只考虑一种产品或服务，而且假定客户在该产品或服务上的消费习惯是稳定的，即每次购买的数量是一样的，但购买的品牌有所不同。本书从该模型中提取出了计算关系盈利性的部分，如下面式（ 11-10 ）所示。

$$RP_{it}=F_{it}\cdot S_{it}\cdot \pi_{it} \tag{11-10}$$

其中，RP_{it}——第 i 位客户在年度 t 内的关系盈利性；

F （下标 it ）——在年度 t 内第 i 位客户购买某种产品或服务的频次；

S （下标 it ）——在年度 t 内第 i 位客户在本品牌上的预期荷包份额；

π（下标 it ）——在年度 t 内第 i 位客户每次购买给企业带来的利润。

鲁斯特的模型假设客户对某类产品或服务的消费模式不变，用概率期望的形式来估计关系可能的变化，并将关系中可变的因素归结到荷包份额的变化，弥补了恒定关系盈利性模式的不足，使得对关系盈利性的探索更加清晰。事实上，可以认为恒定关系盈利性模型是鲁斯特模型的一种特例，即在下一个年度内继续选择品牌的概率是 100 %，而发生品牌转移的概率是 0 。虽然鲁斯特模型貌似简单，但背后

隐藏着很多概率统计模型，例如品牌之间的转换关系等。因此，运用该模型对客户关系管理人员的素质和背景提出了严格要求。

尼拉佳的模型和鲁斯特的模型均是计算和评估关系盈利性的两个基本模型，为关系盈利性的评估提供了基本的考量思路，但是现实中的情况可能会更复杂，管理人员可以根据上述模型反映的基本理念去修改和扩充，以适应实际情况的需要。

２）潜在关系盈利性

潜在关系盈利性指的是通过实施特定的关系策略，有效地培养和强化现有的关系状态（包括将潜在的客户关系培养为现实的客户关系）所能给企业创造的价值，是一种潜在的关系价值。潜在客户关系的当前关系盈利性为０。仅仅具有潜在关系盈利性，因此可以视为一种特例。关系的强化策略包括推销新产品，采用折扣刺激客户购买量的增加，推动交叉销售，等等。关于潜在关系盈利性的计算，目前探讨得则相对较少。

由于潜在关系盈利性是通过关系在“深”度上的发展而实现的，因此，某个客户关系是否具有潜在的关系盈利性，要看该客户是否具有消费得更多、更广的潜力和可能。挖掘潜在的关系盈利性，企业必须采用适当的关系策略去刺激客户的反应。例如，企业推出某个新产品，并不一定所有的现有客户都感兴趣；或者在吸引新客户时，也不一定所有的潜在客户都对本公司的产品或服务兴趣。在这种情况下，企业必须探询客户的反应模式，即哪些客户可能做出反应，而这些可能做出反应的客户就具有潜在的关系盈利性。好在现有的一些信息技术如知识发现技术、数据库技术、数据挖掘技术等提供了有效的智能工具去识别特定的反应模式，并根据获得的模式去预测客户未来的反应。

如果能够预测客户对特定关系强化策略的反应态度，那么计算潜在的关系盈利性也就不是一件难事，至少在理念和方法上成为可能。本书提出一个崭新的公式来预测潜在关系盈利性，如式（ 11-11 ）所示。

$$\mathrm{PRP}_{it} = \sum_{z:z \in Z} (R_{iz} \cdot \mathrm{EP}_{iz}) \qquad (11-11)$$

其中， PRP （下标 it ）——第 i 位客户在年度 t 内的潜在关系盈利性；

R（下标 iz）—— 0-1 变量，第 i 位客户对第 z 个关系强化策略的反应（反应 -1 ．不反应 =0）；

EP（下标 iz）——如果第 i 位客户对第 z 个关系强化策略做出反应，可能为企业带来的利润；

Z ——在年度 t 内，企业所实施的所有关系策略的集合。

值得注意的是，式（11-11）只是提供了一种计算思路，在具体的应用上，也必须根据实际情况对公式做出修正和完善。例如，用户可以将通过数据挖掘等软件构建的客户反应模式模型嵌入公式之中，用于确定 R（下标 iz），而在 FP（下标 iz）。的计算上，还必须预测客户的可能消费数量、价格和其他因素。

一旦获得了当前的关系盈利性和潜在的关系盈利性方面的数据，通过加总，企业就可以预测出客户在不同年度的关系总盈利性，如式（11-12）所示。

$$TRP_{it} = RP_{it} + PRP_{it} \qquad (11-12)$$

TRP（下标 it）=RP（下标 it）+PRP（下标 it）（11-12）

其中，TRP（下标 it）——第 i 位客户在年度 t 内的关系总盈利性；

RP（下标 it）——第 i 位客户在年度 t 内的当前关系盈利性；

PRP（下标 it）——第 i 位客户在年度 t 内的潜在关系盈利性。

在确定关系盈利性的基础上，就可以计算客户的终身价值。

3）客户终身价值的计算

计算客户终身价值的另外一个变量是关系生命周期，由于关系生命周期的不确定性，有关客户终身价值的大多数文献都将关系生命周期设为公司的计划期，例如公司拟制订 5 年计划，则将所有关系生命周期设为 5 年。如果预测某种关系的关系生命周期不满 5 年，假设只有 3 年，则后两年预测的关系盈利性应该是 0。如果预期的关系生命周期超过了 5 年，由于计划期以外的关系盈利性不影响计划期内的决策，因此仅仅考虑计划期内的关系盈利性。

根据关系盈利性和生命周期，可以容易地计算出客户终身价值。如果考虑货币的时间价值，在计算客户终身价值时，可以采用净现值的方法，将客户在不同关系时期所创造的利润折现到同一个时点，这种方法类似于财务管理中计算投资的净现值。

（ 1 ）基于当前关系盈利性的客户终身价值

这是一种最简单的情形，仅考虑客户当前的关系盈利性，即企业关系策略比较简单，不存在潜在的关系盈利性。在这种情况下，客户终身价值可以用式（ 11-13 ）来计算。

$$LTV_{NPV}=\sum_{t=1}^{T}\frac{RP_i}{(1+r)^t}\quad (t=1,2,\cdots,T)\qquad (11-13)$$

其中， LTV （下标 NPV ）——客户终身价值的净现值；

RP （下标 i ）——客户 i 的关系盈利性；

r ——折现率；

T ——关系生命周期。

香港的一家移动电话公司收购另外一家移动电话公司，就根据该公式来计算被收购公司所有客户的终身价值，而所有客户的终身价值之和就构成了收购价格的重要参考。事实上，目前大多数研究中对客户终身价值的计算都是采用式（ 11-13 ）的思想，没有考虑潜在关系盈利性对客户终身价值的影响。

（ 2 ）基于当前和潜在关系盈利性的客户终身价值

如果要完整地衡量客户终身价值，必须同时纳入当前关系盈利性和潜在关系盈利性进行考虑，认为企业的关系盈利性是当前关系盈利性和潜在关系盈利性的总和。在此基础上，对客户终身价值的计算就演变成了式（ 11-14 ）。

$$LTV_{NPV}=\sum_{t=1}^{T}\frac{RP_i+PRP_{it}}{(1+r)^t}\quad (t=1,2,\cdots,T)\qquad (11-14)$$

其中， LTV （下标 NPV ）——客户终身价值的净现值；

RP （下标 i ）——客户 i 在年度 t 内的当前关系盈利性；

PRP（下标 it）——客户 i 在年度 t 内的潜在关系盈利性；

r——折现率；

T——关系生命周期。

一旦计算出了客户终身价值，就掌握了关系价值的核心组成部分。在此基础上，企业可以根据对客户关系价值的监控，决定所应采取的关系策略和关系行为，以培养客户的忠诚度，延长客户的关系周期，在满足客户需求的同时，最大化客户为企业带来的收益，实现客户与企业之间的双赢。

11．4 基于 BSC 的 CRM 绩效

平衡积分卡（ Balanced Scorecard ， BSC ）是一套包括财务指标和非财务指标的、较为全面的企业经营绩效评价工具，已经在公司财务、市场营销和人力资源等诸多领域的绩效评价中得到了日益广泛的应用。下面主要介绍平衡记分卡在客户关系管理绩效评价过程中的应用。为此，第一部分先对 BSC 的概念和产生过程做出简要介绍；然后，在第二部分对 BSC 的结构体系及相关的 CRM 评价维度进行讨论；第三部分是基于 BSC 的 CRM 绩效评价内容与过程分析；最后给出一个综合运用 BSC 对 CRM 绩效进行测评的参考模型。

11．4．1 平衡记分卡的发展历程

1．平衡记分卡的含义

平衡记分卡是一套能使企业高层管理者快速而全面地考察企业绩效的测评指标，它包括财务指标，也包括非财务指标，从财务、客户、内部业务流程和学习与创新 4 个方面来综合评价经营绩效，从而迫使管理人员把所有的重要指标都放在一起进行综合考虑，以便防止次优化行为。

2．平衡记分卡的发展历程

当企业在 CRM （包括远景规划、战略确定和具体实施等）方面投入大量资源时，直接测评 CRM 所带来的各种收益可能会变得十分困难，管理人员必须对其中的无形收益进行测量，如客户忠诚、服务质量、客户价值的提升、流程的有效性、实施方法的改进、服务改进、竞争、信任和效率等。

一般来说，评价投资回报的传统方法常常都是基于金融和财务的

方法，如 NPV （净现值）法、 POI （投资回报率）法和 IRR （内部收益率）法等。在衡量投资回报方面，这些方法都有各自的优点，但它们的主要缺点却在于把全部注意力都放在现金流和会计凭证上，因此不适于测评无形的、间接的和战略性的回报。朱拉（ Jutla ）等人提出了一种方便测评网上 CRM （ e-CRM ）的方法，运用 3 个部分来测评投资回报。在第一部分的分析框架中，把一个中等规模的信息通信公司分别用努力、命令、满足和支持这 4 个名称来标识，这一框架设计可以帮助那些正准备向 e-CRM 转型的企业在学习的过程中少走弯路。在第二部分中，使用上述框架更深入地挖掘和发现什么样的客户构成和有利要素可以为 e-CRM 提供支持。最后，对上述框架进行测评，以便为监控和信息反馈奠定基础，并以此为整个企业的 e-CRM 体系评估过程提供帮助。无独有偶，斯塔默里斯（ Stamoulis ）等人对网上银行分销渠道的商业价值进行了测评，主要基于以下两个视角：一个是企业的内部视角，把渠道当作一种资源，以便最大化渠道资源的价值；另一个是企业的外部视角，把渠道当作向客户展示的外部形象，以便为客户关系管理提供有效支持。不过，这一模型仅仅把焦点放在“在沟通渠道中与客户的互动关系”上。摩根（ Morgan ）等人则是基于营销产出效率和营销审计这两个方面对营销绩效进行测评，但这种尝试仅仅局限于对市场领域的评价，却没有涉及技术方面。

20 世纪 90 年代，科普兰和诺顿在《哈佛商业评论》上提出了 BSC 这一概念。这一基本概念指出在测评标准中不仅应当包括财务指标，而且还应该包括客户满意、内部作业流程、创新和学习，并进而把评价过程分为 3 个层面：任务、目标和测量。不同的市场状况、产品战略、企业和竞争环境，需要运用不同的记分卡去对应各自的目标、战略、技术和文化。

在衡量 CRM 绩效的时候，企业也需要一个既可以评估有形的和无形的要素，又能克服传统测评方法固有缺陷的测评工具。由于具有以下优点，管理人员完全可以运用 BSC 来评价 CRM 绩效：① BSC 在对管理过程进行评价时并无偏倚，它综合测评财务的有形和无形方面，同时也兼顾到非财务方面；② BSC 的评价涉及完整的商业领域和技术领域；③ BSC 可以评价客户满意，而这在网络经济时代是非常重要的；④ BSC 是一个从目标出发的评价系统，在评价 CRM 绩效时始终保持着一致性，在整个过程中兼顾目标和目的的结合；⑤ BSC 是一个从过程出发的评价系统，它可以控制并改进企业的内部行为。在近十几年的时间里，平衡记分卡在理论方面有了极大的发展，在实践领域也为更多的企业所认可。

11．4．2CRM 绩效测评模型与关键维度

1．CRM 绩效测评模型

CRM 绩效的测评是一个动态的循环过程。如图 11-11 所示，评价过程的第一步是率先确定 CRM 的任务与目标；在确定了任务和目标之后，第二步就是要设计出 CRM 战略框架，以便确定主要的战略因素；第三步是要找出 CRM 活动与所要实现的商业目标之间的内部联系。通过对这些内部联系进行分析，管理人员可以清楚怎样做才能获取更多收益、什么样的视角对于获取收益是至关重要的，然后通过收益分析来测评 CRM 实施的绩效。这一评估过程有助于管理人员对 CRM 战略形成更深入的理解，可以帮助他们制定和实施合理的 CRM 战略。在把 CRM 活动转化为最终收益之前，上述过程步骤将会不断地重复进行。

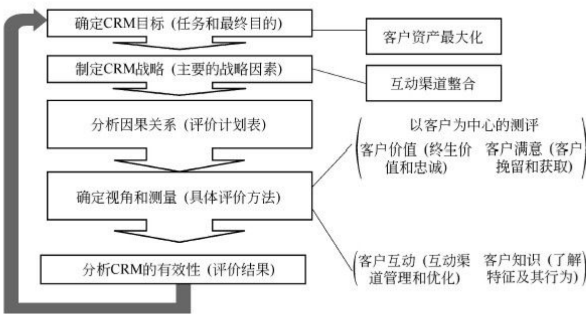


图 11－11　CRM 测评模型

根据以下资料绘制：JONGHYEOK K，SUH E，HWANG H. A model for evaluating the effectiveness of CRM using the balanced scorecard. Journal of Interactive Marketing，2003，17（2）：8.

2．CRM 绩效测评过程中的因果关系和关键维度

1）CRM 绩效测评中的因果关系

图 11-12 勾勒出 CRM 绩效测评过程中的因果关系和关键维度。首先，企业要收集大量的有关客户的信息，并创建客户特征数据库。然后，企业运用数据挖掘工具和其他相关技术从中发掘出大量的、隐藏的客户特征或行为模式。由于 CRM 可以收集和储存大量的、潜在的客户行为特征，所以它也可以帮助企业通过创新方式创造出全新的产品或客户定制化的产品。

其次，管理人员还可以对每个客户的所有相关信息进行整合，实施更为有效的计划、营销和服务活动。其中，特别值得指出的是，对

客户知识的界定和管理，往往有助于企业在与客户互动的过程中发现客户需求，甚至发现满足客户需求的方式。当客户需求、期望和客户所感知的实际绩效相吻合时，客户的忠诚度往往就会上升，但这要以提供优异的客户价值为前提。其中，企业可以通过产品、定制化服务、提高产品与服务质量或额外信息等创造和交付优异的客户价值。显然，对于任何价值创造与交付活动而言，理解和收集客户需求都是至关重要的。

再次，如果客户互动渠道能够给客户提供有效和有利的服务，那么企业就可以与客户之间建立起长期的、令人满意的关系。最终，企业必将在提高形象、构建客户关系、创造客户价值和引导客户消费等过程中获取丰厚的收益。

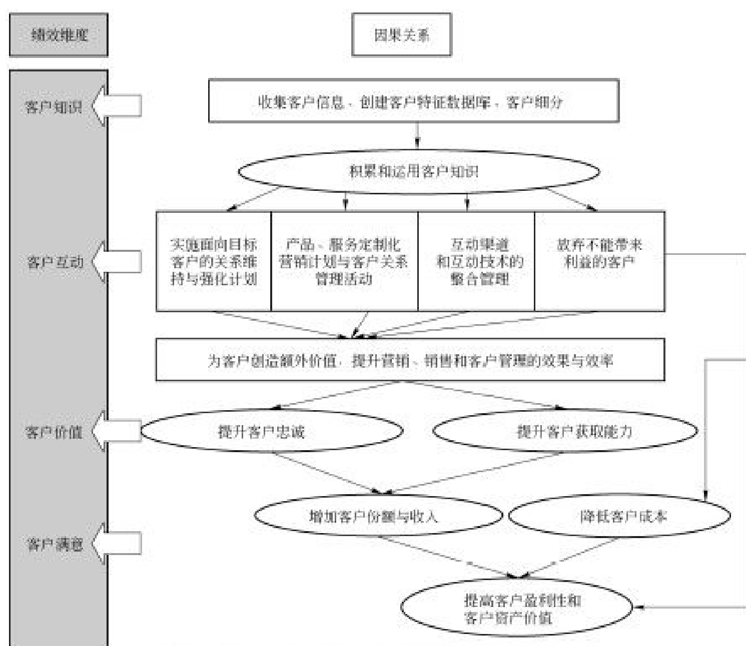


图 11－12　CRM 绩效评价过程中的因果关系和关键维度

根据以下资料绘制：JONGHYEOK K，SUH E，HWANG H．A model for evaluating the effectiveness of CRM using the balanced scorecard．Journal of Interactive Marketing，2003，17（2）：9；王永贵．顾客资源管理．北京：北京大学出版社，2005．

2 ）CRM 绩效测评的关键维度

上述基于因果关系的分析可以表明何种绩效维度是实现商业目标中至关重要的维度。如前所述，在传统的 BSC 评价体系中，主要包括 4 个维度，分别是财务维度、客户维度、内部作业流程维度及创新与

学习维度。显然，这 4 个维度都是从企业的角度出发的。

（ 1 ）财务维度

财务维度在对过去经营行为的测评上很有价值。有效的财务绩效测评，可以为企业战略提供指导，检验经理层和行政部门是否对基层的开发有所贡献。其中，所涉及的财务目标往往与利益（销售收入、资本回报和经济增加值等）的评估相关联。

（ 2 ）客户维度

客户维度的指标主要包括客户满意、客户挽留、吸引新客户和目标市场与市场份额几个部分，其中包括企业将要提供给目标客户的价值主张和相关评估。

（ 3 ）内部流程维度

BSC 立足于客户和财务目标，重视从创新到售后服务的整个流程，并注重对研发过程的评估，突出了价值创造与交付在提升绩效中的重要作用。

（ 4 ）学习与成长维度

在这一维度中，企业识别出对当前和未来成功最为关键的因素，进而对企业的持续发展能力进行评估。一般而言，对员工、系统和组织能力这些重要方面进行测评并制定相应的指标是至关重要的。

与此相对，以客户为中心的测评维度主要也是 4 个方面，分别是：客户知识、客户互动、客户价值和客户满意。

（ 1 ）客户知识维度

客户知识维度包括客户细分群体的层次和对客户数据的管理。它关注于技术上的改进、对客户需求的理解和有关客户特征的数据库，这些指标会影响到与客户互动的过程，进而对客户价值和客户满意产生重要影响。可以说，客户知识是探索和满足客户未来需求、改进管理流程的先决条件和重要内容。因此，对于企业而言，充分运用新技术，深入挖掘、理解和运用有关客户的知识和内化在顾客头脑中的知识是非常重要的。

（ 2 ）客户互动维度

客户互动维度包括卓越的运营能力、有关客户服务的互动渠道管理和流程管理。在实践中，对客户接触与互动过程进行有效的管理和持续的改进，直接会对客户价值、运营效率和高质量的 CRM 服务产生重要影响。因此，企业对 CRM 流程的管理和维护越有效，就越会实现更高的客户满意，越能实现更高的营销生产力和服务生产力。

（3）客户价值维度

客户价值维度包括企业从客户那里所获取的利益，如客户终身价值、客户忠诚或客户资产等。如果客户对企业的产品或服务表示满意，那么企业基本上不必担心客户离去。为了保持这种互惠的关系，客户价值维度指标促使管理人员持续地寻找方法，以便赢得客户承诺和客户忠诚。此外，企业也将基于客户盈利性等相关指标对客户进行分类，以便区别对待和更好地实现定制化。

（4）客户满意维度

客户满意维度表明了客户对企业所提供的产品和服务的满意水平，是指一种产品或服务能够符合客户期望从而给客户带来一种心理的或非心理的满足，它在很大程度上决定了购买者将来是否能够成为企业的长期客户。

3）两套不同的评价维度

为了便于读者更好地理解以企业为中心的 BSC 和以客户为中心的 BSC 的差异，表 11-8 将两套不同的评价体系所关注的焦点进行了对比。例如，以企业为中心的 BSC 更关注为股东创造价值，而以客户为中心的 BSC 更强调提升客户忠诚和客户利益；企业为中心的 BSC 更注重提升企业作业流程的效率和效果，而以客户为中心的 BSC 更强调增强互动渠道的有效性和追求卓越的客户资产经营方式。

表 11－8　CRM 评价维度对比

以企业为中心的 BSC	关注焦点	以客户为中心的 BSC	关注焦点
财务维度	为股东创造价值	客户价值	提升客户忠诚和客户利益
客户维度	为客户创造价值	客户满意	获取商业价值
内部运作过程维度	提升企业作业流程的效率和效果	客户互动	增强互动渠道的有效性和追求卓越的客户资产经营方式
创新与学习维度	通过实施持续的改善措施，保持企业的创新能力和变革能力	客户知识	理解客户和对客户信息进行分析

根据以下资料绘制：JONGHYEOK K，SUH E，HWANG H. A model for evaluating the effectiveness of CRM using the balanced scorecard. Journal of Interactive Marketing，2003，17（2）：10.

11．4．3 基于 BSC 的 CRM 绩效测评

下面主要围绕以客户为中心的 4 个 CRM 评价维度展开讨论，即客户知识、客户互动、客户价值与客户满意。然后，给出一个可供参考的 CRM 绩效综合评价模型，将企业与客户之间的相互关系与上述 4 个维度放置于同一框架体系内加以评价。

1 ．客户知识测评

由于客户需求、感知及其行为的多样化，使得企业很难按照同质性标准对其进行科学的分类，从而无法制定出十分有效的营销战略。但与此相对，几乎每一位客户都希望能够得到适合自身需求的定制化产品或服务。为此，企业必须对客户需求进行深入分析。在客户关系管理的过程中，企业可以运用适当的数据挖掘工具和数据仓库技术来做到这一点。通过对有关客户知识、客户挽留、客户叛离和新客户获取的数据进行分析，管理人员可以准确地把握客户特征的行为模式。

在获取有关 CRM 活动的信息的过程中，最主要的问题在于对数据进行过滤、分类、处理、分析和运用，而数据挖掘工具可以从大量数据中提取出不同的数据类型并发现相应的规律。因此，从大众化营销转化为一对一的关系营销的过程中，数据挖掘工具使市场营销的功能得到了进一步的提升。不过，在此过程中，技术更新对于更好地理解客户也至关重要。同样，如何培训和发挥员工的个人技能，也是有效处理和运用客户信息的关键所在。在许多行业里，在处理客户信息的时候，安全性都是一个基本的先决条件，这在电子商务领域表现得尤为突出。而且在现实生活中，许多客户也都非常关心存储于企业数据库中的个人信息及企业运用这些个人信息的方式。因此，如何测评企业需要收集的信息，企业分析、处理和运用客户信息的方式等，是客户知识维度必须重点关注的内容。表 11-9 列举了对客户知识进行测评要实现的目标和相应测评指标的例子。

表 11－9　客户知识测评表

要实现的目标	测评指标举例
	获取客户的数量
收集合适的客户信息	现有客户的数量
	网络营销与电子商务
分析客户数据	每天的网页浏览量
	每天的客户访问量
获取新客户	网络销售
	技术能力评级
理解客户需求	硬件升级频率
	研发投资
改进员工技巧	● 研发支持
	数据仓库、数据维护、数据挖掘、多元数据分析
改进 CRM 技术	● 研发服务
	个人化的客户细分、推荐、网络服务
与领先客户合作等	客户收益与安全等级
	客户实现的创新（个数）

根据以下资料绘制：JONGHYEOK K，SUH E，HWANG H. A model for evaluating the effectiveness of CRM using the balanced scorecard. Journal of Interactive Marketing，2003，17（2）：12.

２．客尸互动测评

有效的客户互动，可以促使企业与客户之间构建起良好的关系。在实践中，存在着众多的、可供企业选择的与客户有效互动的渠道。管理人员应当在企业作业流程管理方面多下些功夫，以便对众多的互动渠道进行有效的整合管理。综合来看，可以把这些作业流程分为内部流程和外部流程两部分。其中，内部流程管理应该对存在于企业内部的流程进行掌控，它在很大程度上决定了企业内部的经营操作，而外部流程管理则应当注重企业与供应商和客户之间的互动关系，它在很大程度上则决定了互动渠道管理的有效性。

一般而言，成功企业的客户互动主要包括以下几个部分：

· 与企业一线员工和其他员工相接触；

·对接触延伸的有效管理，包括邮件、电话、销售回访和送货等；

·服务硬件设施的构建和管理；

·服务人员的态度与技能；

·特定的交易管理与忠诚计划管理，包括定价、收益和期限，以及定制化等；

·多种互动渠道的整合管理；

·员工和客户参与程度的平衡管理，以及各自在服务创造与交付中的分工；

·员工之间、客户之间及员工与客户之间的相互影响。

在分析客户互动时，管理人员往往必须考虑这样一些重要的评价指标，如营销推广活动的次数、销售推广的总成本、产品目录的更新频率、费用支出、互动渠道的个数和彼此之间的互补程度等。其中，互动渠道不仅包括诸如信件、传真和电话等传统方式，而且还应包括呼叫中心、服务中心、网络站点和因特网虚拟客户社区等现代方式。同时，对不同互动渠道的有效性和及时性的管理，也非常重要。在企业的内部流程管理中，必须把这些不同的互动渠道进行匹配和整合。

此外，企业在分析作业流程时，还需要注意到下列测评指标：客户支付手段、送货渠道和产品差异性等。归根到底，客户价值的创造和客户满意的提高，都离不开互动渠道的管理和企业作业流程的优化。因此，管理人员必须对在企业送货、答复客户和产品差异化过程中所产生和收集的信息进行分析和研究。表 11-10 列出了客户互动维度要实现的目标和相应测评指标的例子。

表 11－10　客户互动测评

要实现的目标	测评指标的例子
	营销推广活动
对客户请求的及时回复	销售推广的总成本
	产品目录的更新频率
整合企业作业流程	响应客户请求的渠道数量
改善互动渠道管理	互动渠道管理的总成本
	订单完成后的平均送货时间
最大化企业作业的效率和效果	
	对客户需求的响应时间
定制化产品和服务	产品分销
	产品信息的细化
	畅销产品的及时销售
	客户对移情性的感知
互动渠道的整合与协同等	客户对互动渠道的满意程度

根据以下资料绘制：JONGHYEOK K，SUH E，HWANG H. A model for evaluating the effectiveness of CRM using the balanced scorecard. Journal of Interactive Marketing，2003，17（2）：12.

在客户互动的过程中，销售人员和客户服务人员的管理尤其重要。同时，如何在互动中获取重要信息和如何利用这些信息也不容忽视。在 CRM 实践中，不少企业就是因为在这些方面出现问题而陷入困境的，如资料卡所示。

资料卡： A 公司的困境——如何让客户满意

A 公司是国内一家从事打印机维护销售、耗材销售、电脑销售和服务的高科技维修集成企业，公司坚持以客户个性需求为己任，对所在区域提供周到的打印维护服务和销售工作，是当地知名的服务销售商，具有大量的客户群体和合作伙伴。由于 A 公司开展的经营业务面对众多的竞争对手，而其技术含量相对不高，如何以满意的服务打动和保持客户，成为公司经营的核心。同时，公司有 10 多名业务人员进行销售工作，如何及时全面掌握业务员的销售状况和客户信息，以便提供及时的支持和进行有效的互动，提高销售成功率和销售效率，防止由于业务员的变动引起客户丢失而造成销售损失，也成为企业高层管理者关心的管理问题。

3 ．客户价值测评

客户价值其实包括企业从 CRM 活动中所获取的全部有形和无形收益。为了确定客户价值，企业必须对营销推广活动、挽留客户的数量和网络销售等信息进行分析。毋庸置疑，任何 CRM 的实施都应当给企业和客户双方带来利益。计算客户的潜在利益并以此为依据进行管理，往往可以为企业带来巨大的未来收益。贝恩（ Bryon ）等人曾提出过一个特殊模型，可以用来评价客户挽留的时间和从客户身上获取的收益。表 11-11 列出了客户价值维度要实现的目标和相应测评指标的例子。

表 11－11　客户价值测评表

要实现的目标	测评指标的例子
提高客户挽留率	挽留客户的数量
提高利润率	网络销售/传统销售
	资产/员工
提升客户服务和支持	利润/员工
建立有吸引力的客户社区或客户俱乐部	互动渠道层面
	● 可用性/吸引力
	● 导航效率/产品目录搜索
客户资产的价值等	客户终身价值

根据以下资料绘制：JONGHYEOK K，SUH E，HWANG H. A model for evaluating the effectiveness of CRM using the balanced scorecard. Journal of Interactive Marketing，2003，17（2）：12.

4 ．客尸满意测评

对客户满意度进行测评，是评价模型中最为重要的一个步骤。CRM 的最终目标就是通过实现客户满意来提升客户资产的价值。在实践中，由于企业很难将客户满意进行量化处理，所以对客户满意的测评是很困难的。在当今的客户中心时代，可以说，对客户满意的重视，意味着企业和组织的发展已经进入了现代化阶段，它将帮助企业真正形成以客户为中心的管理与文化氛围，为企业提供及时的、有意义的、来自于客户行为和期望的客观反馈。

在上述 4 个评价维度中，客户满意是其中最为重要的维度。这是因为：客户满意直接与企业利润联系在一起。借助于 TT 技术，企业可以通过各种不同的渠道把产品或服务交付给客户，从而为客户需求的满足做出贡献。然而，有关资料显示：在金融服务部门，仍然有超过 7 成的客户因为对服务质量不满而离去。实施 CRM ，可以有效地影响客户的满意度，并进而适当地引导客户的行为。客户满意的测评指标主要包括客户投诉、响应时间、处理客户问题的平均时间、在投诉问题解决之前客户接触的数量和成功解决客户投诉问题的比率等。在实践中，客户满意度的管理，可以在 SFRVQUAL 模型 ＝ 。的帮助下通过提升服务质量来实现。其中， SFRVQUAL 模型从 5 个维度对 CRM 实施的所有相关活动进行评价，分别是可靠性、响应性、移情性、有形性和保障性。其中，保障性指的是实施 CRM 的员工的知识和礼仪，以及他们激发信任和信心的能力；可靠性指的是可靠且准确地提供承诺服务的能力；移情性指的是服务提供者给予客户的关怀和特殊的照顾；响应性指的是乐于帮助客户并提供服务支持；有形性指的是有形的设施、设备和个人仪表等。表 11-12 列出了客户满意维度要实现的目标和相应评价指标的例子。

表 11－12　客户满意测评表

要实现的目标	测评指标的例子
提升服务质量	品牌形象 服务水平（对客户请求的响应） 每天客户请求的次数
构建企业与客户间的关系	客户满意 ● 保障性 ● 可靠性 ● 移情性 ● 响应性 ● 有形性
客户忠诚水平等	重复购买与升级购买等

如表 11-12 所示，超出满意、满意、不满意是客户满意度的 3 个层次。管理人员可以通过一组科学的问题来测评客户满意（如同理想状态或同预期的比较等），从而实现对客户满意度的考察，这同时也在一定程度上实现了对品牌形象的考察。贝恩等人的研究表明，当客户在服务中表示满意，品牌形象得到增强之后，企业就能够获得更多的股东利益。

5 ．基于 BSC 的 CRM 绩效实施模型

在 CRM 实施的过程中，为了有效地测评 CRM 绩效，选择基于 BSC 的 CRM 绩效测评体系是大势所趋。不过，在运用基于 BSC 的 CRM 绩效测评模型时，往往需要立足于整体的高度，把与 CRM 远景

制定和战略实施有关的所有要素及 CRM 绩效测评中 4 个关键维度整合成有机的整体来加以考虑，如图 11-13 所示。

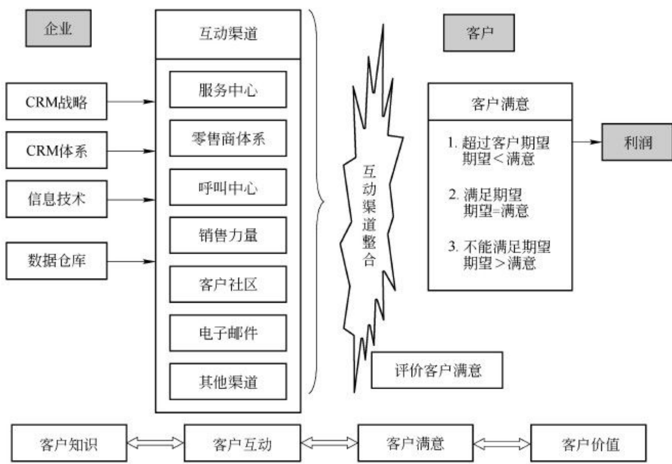


图 11－13 基于 BSC 的 CRM 绩效实施模型

根据以下资料绘制：JONGHYEOK K，SUH E，HWANG H. A model for evaluating the effectiveness of CRM using the balanced scorecard. Journal of Interactive Marketing，2003，17（2）：14.

具体而言，就是要求管理人员把 CRM 战略、 CRM 体系、信息技术和数据仓库等因素与企业和客户互动的各种渠道整合起来，努力测评和提升客户满意程度，并分别对处于不同满意水平上的客户采取差别化的措施，以便实现更高的客户盈利水平，进而不断提升客户资产的价值。在实践中，这势必意味着企业必须采取系统的全面观点，在兼顾企业与客户利益的同时，妥善处理好客户知识、客户互动、客户满意和客户价值之间的关系。

本章案例

深圳东进公司的 CRM 实施之路

深圳市东进通信技术股份有限公司是一家专注于 CTI 基础产品——电话语音板卡研发、制造与销售的企业，是政府认定的高新技术企业和深圳市科技 100 强企业。对于一个在语音板市场上具备领先能力的高科技企业来说，客户关系管理 CRM ）的概念对于“东进人”并不陌生。从了解到形成深刻认识，从选型到实施应用，东进公司走过的 CRM 之路比较典型，对多数正在考虑 CRM 的其他高科技公司具有一定的借鉴作用。

一、成长的烦恼

东进公司的产品技术已经达到国际领先水平，以 D 系列 PCT 产品为主流的电话语音板卡得到了 CTI 业界的广泛认同，特别是 4E1 语音卡、 7 号信令语音卡等产品正值热卖之中，销售突飞猛进，市场形势非常好。

但是，任何一家快速成长的企业都面临着“扩张与规范”问题。市场机会转瞬即逝，需要企业迅速拓展已为市场所接受的产品，扩大市场份额。在这个时候，管理往往就会成为瓶颈。怎样才既保持成长型企业“反应迅速”的灵活优势，同时又能像成熟企业那样做好规范管理呢？企业的高层和中层管理人员都面临着这样的“成长烦恼”，这类烦恼主要体现在以下几个方面：

１ ．随着市场的迅速扩张，销售管理跟不上、工作流程不清晰和信息渠道不畅通等弊端逐渐体现出来。由于语音板卡这种高技术含量的产品销售周期较长，需要经历一个相对较长的客户联络阶段。因此，对于每一个订单的跟踪指导，就显得尤其重要。销售管理在很大程度上是对流程的管理，这要求信息能够迅速地传递，而且售前、售中和售后流程都应该相当清晰明确且相互匹配，以便确保在销量逐步提升的情况下库存和折扣等具体工作都能有条不紊地进行。对于一个正在以 300 %的成长速度扩张的企业来说，这些具体的工作往往也是工作量最大的工作。如何才能找到工作流程的瓶颈所在？如何保证规范管理？这都是摆在“东进人”面前的现实问题。

２ ．对于东进公司这样一家以高技术含量产品获得市场优势的企业来说，要完成从“产品中心观”向“客户中心观”的转变也是很有难度的。中国的高科技企业通常都有着浓厚的技术情结，他们一贯热衷于讨论前沿技术，坚持技术主导的发展道路，多年来形成了以产品为中心，或者是以科技为中心的理念。产品技术固然为企业赢得了明显的市场优势，但企业却未必真正了解客户。怎样通过正确的渠道，在正确的时间，为正确的客户提供正确的产品和服务呢？如果这一关键问题搞不清楚的话，就无法解决企业可持续发展的根本问题。

３ ．对于任何一个迅速发展的企业来说，建立“学习型组织”都是必要但短期未必能够实现的目标。在东进公司的会议室门口，放着一块小黑板，上面写着“每日新概念”，每天都会有一个新的管理或者技术概念在这里加以阐释和传播。这是东进公司强烈学习愿望的一个具体体现。但是，如何才能将企业内部各部门、各个人的知识集中起来共享？如何才能找到一个更为通畅的知识传递渠道呢？只有解决这些问题，才能真正做到让“我的成为大家的，大家的成为我的”。

二、必然选择

东进公司的管理人员清醒地认识到：市场营销、销售、服务、研发和制造等企业活动的核心在于客户，而高价值的客户应当成为企业关注的核心。早在 2001 年初，东进公司就对媒体说：“ 2001 年是东进公司的管理年。”确立以客户为中心的经营理念，是东进公司的必然选择，而尽快实施 CRM 系统，也就作为一件大事排上东进公司总经理的日程。

东进公司总经理在营销系统干部会议上曾这样对中层领导解释 CRM 的重要性：“东进实施 CRM 不是喊口号，不是凑热闹，不是唱高调，而是要解决实实在在的问题。”要实施 CRM ，也面临着选择：自制还是外购？东进公司也是政府第一批认定的软件企业，软件方面人才济济，而且更了解自身的需求。后来，东进公司总经理力排众议，“东进不做核心业务之外的东西”，最终决定外部购买。新经济形势下的企业管理正逐步呈现出“突出核心竞争力、外包非核心业务”的趋势，东进公司在进行 CRM 选型的时候正是采用了这一思想。事实证明，这是高效且成本较低的一种的选择。

在选型的过程中，东进公司先后咨询了 Oracle 和 TurboCRM 等多家国内外知名的 CRM 公司，最后将目标锁定在国内的 CRM 供应商，并确定了“量力而行”的原则，这主要表现在以下几个方面：

① CRM 重在实施。因此，东进公司希望选择一家能够提供咨询顾问实施服务的 CRM 供应商，而不是一套 CRM 软件。

②可靠的供应商。 CRM 在中国的历史还不长，成功实施的案例也比较少， CRM 产品可能存在很多不成熟的地方，机会成本较高，选择可靠的供应商才能立足于不败之地。

③实用主义。不求大求全，功能够用就好，合适的就是最好的。东进公司对 CRM 的定义就是要“实用”。复杂的东西用起来也比较复杂，弄不好反而会影响效果。

TurboCRM 公司就是这样被东进公司圈到了备选名单之中。当时， TurboCRM2 ． 0 企业版是包含了市场、销售、服务与库存管理的前后端整合的版本，充分体现了上述 3 条原则，因此成为必然的选择。

三、付诸实践

东进公司在实施 CRM 之前，已经知道大约有 60 %的 CRM 实施并不理想。对此，高层管理人员的决心相当明确：“不支持 CRM 实施

的，杀。”一个充寒气的“杀”字，多少阻力烟消云散。和其他公司的CRM 实施相比，东进公司“灵活、简洁和实用”的企业风格同样贯穿在CRM 实施过程的始终，成为它与 CRM 软件供应商高效合作的基础。

东进公司的需求很明确，实施的目标也很直接。东进公司总经理把这个目标归纳为 3 句话：“销售，清楚你在做什么；市场，知道该卖什么东西；服务，应该个性化。”为了达到这一目标，东进公司与TurboCRM 双方商定了如下实施方案：首先在深圳总部集中实施，实现市场、销售和服务等各环节顺畅的信息流、物流和资金流运转；然后逐步推广至各区域业务分支机构，基本上实现公司业务整体的全面系统化；随着系统中数据量的不断积累，最终实现系统整体运行由作业型转向分析型和决策支持型，利用集成的业务数据，进一步分析挖掘，支持管理决策。

业务流程再造是痛苦的。尽管东进公司在战略上下了很大的决心，但战术上仍然采取了稳妥保守的“搭积木方法”。逐个流程进行优化，从目前最需要的销售和服务入手，逐步推进实施。东进公司的销售流程有 6 个，服务流程多达 9 个，这些流程涉及售前、退货、订单、特殊订单、商务、仓库、发货、技术支持、客户关怀、维修、保修和投诉处理等 10 余个业务环节，涉及公司所有部门。其中，部分流程是以前比较模糊的，也有一部分流程是借 CRM 实施之机新加的。对此，双方进行了有效沟通，全部流程成功地的实现再造。

四、成效评价

现在，东进公司的销售人员每天到岗的第一件事，就是打开TurboCRM 系统，查看当天的“工作任务”和“今日提示”，这已经成为他们的习惯了。由于 CRM 系统按照东进公司的业务流程设定了从发掘潜在客户到每次与客户交往的记录跟踪过程，销售经理能够轻松地管理整个销售团队。对于原来管理比较头疼的借卡开发流程，也有了明确的时间控制。另外，对于过去需要多个员工、多个环节才能完成的价格审批流程，由于实现了对正常价格审批渠道的简化和特殊价格审批的分离，缩短了销售周期；对于原来比较混乱的库存管理，现在有了明确的序列号查询，能够随时查到任何一个板卡在仓库中的位置，或是在质检、借出或售出的任何一个状态之下。工作流程的规范化，已经达成了初步目标。

和规范流程相比，“以客户为中心”的企业文化的建立则是一项长期任务。通过开始采用 CRM 系统，东进公司已经能够集中共享现有的全部客户信息。过去散乱地记在名片上、笔记本上或小黄条上的客户联络人的姓名、电话信息，现在已经完全可以用“一键式查询”查询

到。随着系统中数据的不断积累，东进公司很快就可以从整体的系统角度对客户进行细分，进行更精细的客户价值评估。对于服务部门来说，TurboCRM 系统的初步应用还提供了一个“知识共享”平台，原来只能由几位高级工程师才能回答的技术问题，现在通过系统的记录，可以快速地由所有服务人员共享，提高了客户反馈速度。不过，“东进人”也很清醒地认识到，CRM 的成功并不是一朝一夕的事情。业务流程再造和系统的初始化只是第一步，实际使用过程中遇到的问题和阻力不可轻视。除了需要长时间地依据实际情况对系统进行调试之外，还要充分考虑到使用者对系统或长或短的适应过程。

◇本章小结◇

绩效可分为员工绩效和组织绩效。两者之间既有区别，又有联系。其中，员工绩效是组织绩效的有机组成部分，而组织绩效则必须通过员工绩效得以实现。绩效管理是管理组织绩效的一种体系，该体系由计划、改善和考察 3 个过程组成。基于 MBO 的绩效管理通常分为计划、指导、测评和激励 4 个阶段，这与目标管理的计划、执行、检查和反馈 4 个阶段相对应。关键绩效指标对绩效管理的最大贡献，是将企业绩效指标的设置同企业的战略结合在一起，它所关注的是在某一特定发展阶段中企业所要解决的战略性问题。

CRM 投资回报分析包括财务的和非财务的两种评价方法。其中，投资回报率分析（ ROI ）是基于财务角度的评价方法；营销生产率所关注的不仅包括营销投入与产出的绝对比例关系，更重要的是探讨营销投入对产出的驱动作用；与制造生产力相比，服务生产力的重要差异是由服务本身的特性——无形性、易逝性、生产与消费的同时性和异质性等特征决定的，服务生产过程往往要求客户的广泛参与。也正是由于客户参与了资源投入和价值创造过程，所以才会给服务产出的质量和数量带来更多的不确定性。

关系质量是关系主体根据一定的标准对关系满足各自需求程度的认知评价，其实质是通过一组有形与无形收益增加企业提供物的价值，加强关系双方的信任与承诺进而维持长久关系。它包括信任、满意与承诺等主要维度。其中，客户满意是客户获得满足情况的反馈，保持客户的长期满意有助于客户关系的建立并最终提高企业的长期盈利能力。同时，忠诚客户是企业竞争力的重要决定因素，是企业长期利润的最重要源泉。影响客户忠诚的因素很多，因此在评估客户忠诚度时采用“定量 ＋ 定性”的方法更为合适，对客户忠诚度的主观和客观价值进行测评。客户终身价值与企业价值是统一的。要追求企业价值的最大化，就必须尽可能努力最大化客户终身价值和扩大顾客基础规模。在测评客户终身价值的过程中，要对当前关系的盈利性和潜在

关系盈利性进行综合评价。

平衡记分卡是一套能使企业高层管理者快速而全面地考察企业的测评指标。 BSC 包括财务指标，也包括非财务指标，从财务、客户、内部作业流程及学习与创新 4 个方面综合评价企业绩效。显然，这 4 个维度基本上是从企业角度出发的，而以客户为中心的 4 个维度则分别是客户知识、客户互动、客户价值和客户满意，它们构成了基于 BSC 的 CRM 绩效测评体系。

关键概念

员工绩效：是指员工在某一时期内的工作结果、工作行为和工作态度的总和。

组织绩效：是指组织在某一时期内，组织任务完成的数量、质量、效率及盈利状况。

绩效管理：是包括计划、改善和考察 3 个过程在内的管理组织绩效的体系，用以对包括组织范围、经营单位、部门、团队及个人等在内的任何层次的绩效进行管理分析。

关键绩效指标（ KPI ）：是通过对组织内部某一流程的输入端与输出端的关键参数进行设置、取样、计算、分析，并以此来衡量绩效的一种目标式的量化管理方法。

关键成功要素（ Critical Success Factors ， CSF ）：定性说明了组织要想取得成功所必须实现的一个战略要素，企业可以利用 KPI 来确定 CSF 的数量，从而对战略目标进行控制。

投资回报法（ Return on Investment ， ROI ）：是一种基于财务分析的绩效评价方法，它主要侧重于财务角度对企业运营的整个流程做出评价。

营销生产率（ Marketing Productivity ）：是评价企业在市场营销活动中营销投入与产出之间相互关系的概念，不仅评价营销投入与产出的绝对比例关系，更重要的是探讨营销投入对产出的驱动作用。

服务生产力：是服务的投入和产出的比率，与制造生产力不同的是它考虑到了客户参与（客户投入）对服务投入和产出的影响。

关系质量：是关系主体根据一定的标准对关系满足各自需求程度的认知评价，其实质是通过一组有形与无形的收益增加企业提供物的

价值，加强关系双方的信任与承诺，进而维持长久关系。

平衡记分卡（ Balanced Scorecard ， BSC ）：是一套能使企业高层管理人员快速而全面地考察企业的测评指标，它包括财务的和非财务的指标，从财务、客户、内部作业流程及学习与创新 4 个方面综合评价企业绩效。

思考与练习题

1 ．绩效管理系统演变过程中哪些因素起到了决定性作用？在这一过程中都出现了哪些绩效管理理论与方法？

2 ．基于 ROI 的投资回报分析与基于营销生产率和服务生产力对企业经营绩效的评价方法有何不同，它们关注的焦点各是什么？

3 ．关系质量测评主要包括哪些主要方面？它们是如何对关系质量产生影响作用的？

4 ．平衡记分卡是如何对企业经营绩效展开评价的？如何利用 BSC 对客户关系管理绩效进行测评？

企业自评练习

下表是基于平衡记分卡对 CRM 绩效进行测评的自评问卷范例。企业可以将实施客户关系管理前后所采集的数据填入表中的相应栏目，然后基于两组数据的对比计算出实施 CRM 之后相应绩效指标的变化情况（变动的比率或实际值）。企业可以根据不同指标的变化趋势对 CRM 实施后的绩效情况进行评价。

测评指标	实施前数据（单位）	实施后数据（单位）	提高或降低/%
■ 客户知识			
新客户获取	______（人）	______（人）	______
客户总数网页浏览平均量/天	______（人次）	______（人次）	______
客户光顾平均量/天	______（人次）	______（人次）	______
网络销售/员工	______（¥）	______（¥）	______
网页点击率	______（百万次）	______（百万次）	______
硬件升级频率	______（次/年）	______（次/年）	______
研发投资	______（¥）	______（¥）	______
客户资料研究投入	______（¥）	______（¥）	______
安全等级（防火墙和加密）	______（高/中/低）	______（高/中/低）	______
■ 客户价值			
网络销售	______（¥）	______（¥）	______
普通销售	______（¥）	______（¥）	______
客户资产/员工	______（¥/人）	______（¥/人）	______
客户利润/员工	______（¥/人）	______（¥/人）	______
渠道层面			
· 可用性	______（0～10）	______（0～10）	______
· 吸引力	______（0～10）	______（0～10）	______
· 导航效率产品目录搜索	______（0～10）	______（0～10）	______
· 现场结构的一致性	______（0～10）	______（0～10）	______
■ 客户互动			
营销推广活动频率	______（次/年）	______（次/年）	______
销售推广总成本	______（¥/年）	______（¥/年）	______
产品目录更新频率	______（次/天）	______（次/天）	______
支付方法种类	______（种）	______（种）	______
响应客户需求的渠道	______（种）	______（种）	______
渠道管理的总成本	______（¥）	______（¥）	______
平时送货时间	______（天）	______（天）	______
客户需求响应时间	______（小时）	______（小时）	______
员工的交易执行	______（%）	______（%）	______
产品多样性	______（0～10）	______（0～10）	______
细化产品信息	______（0～10）	______（0～10）	______
畅销产品的及时销售	______（0～10）	______（0～10）	______
■ 客户满意			
品牌形象	______（%）	______（%）	______
服务水平	______（%）	______（%）	______
客户请求次数/天	______（人次）	______（人次）	______
客户满意			
· 保障性	______（0～10）	______（0～10）	______
· 可靠性	______（0～10）	______（0～10）	______
· 移情性	______（0～10）	______（0～10）	______
· 响应性	______（0～10）	______（0～10）	______
· 有形性	______（0～10）	______（0～10）	______

后 记

作为教育部“十一五”规划国家级重点教材，《客户关系管理》终

于出版了。该书从构思、写作到最后成稿共历时 3 年有余，是编著者在分析、探索和整合中外最新管理文献和成功企业最佳实践的基础上完成的。同时，在当今的“共创价值”时代，本书的完成也融入了多方的大量心血，得益于众多“学人或专家”的支持和帮助，是集体智慧的结晶。

本书由南京大学商学院市场营销系王永贵教授总体负责和协调。作者在南开大学商学院的研究生杜磊和南京大学市场营销系的研究生冯慧（第 3 章、第 6 章和第 10 章）、丁海峰（第 4 章和第 5 章）、陈曦（第 7 章、第 8 章和第 9 章）和曹阳（第 11 章）等都在初稿的准备和整理方面承担了大量的工作。没有他们的辛勤劳动和帮助，本书是无法顺利完成的。同时，西安交通大学市场营销系庄贵军教授、武汉大学经济与管理学院景奉杰教授、南开大学市场营销系李东进教授、山东大学管理学院王兴元教授、北京大学光华管理学院郭贤达教授等，都对本书的设计、写作和出版做出了重要贡献，书中不少观点都体现着他们的真知灼见。此外，本书的编著还得到了国家自然科学基金（ NSFC ）的资助：国家自然科学基金项目——“基于客户权益的价值导向型客户关系的动态管理研究”（ 70202002 ）和“基于客户价值创新的客户资产动态管理及其竞争能力平台研究”（ 70472052 ）。

在此，谨向所有为本书的编著出版做出贡献的专家、学者和长期给编著者以支持和鼓励的同行和朋友致以深深的谢意。在本书在编著过程中，也参阅了许多国内外专家的研究成果，在此也一并道谢！

创作是一项“遗憾工程”，图书的编著当然也不例外。在本书完稿出版之时，编著者深感其中还存在诸多不足，在此恳请读者和同行不吝赐教，以便再版时加以补充和修正。

编著者

2007 年 3 月